

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Análisis de las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para los colaboradores de 18 a 35 años. Caso de estudio: empresa ABC del sector bancario

Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, presentado por:

CHAPARRO ANGULO, Miluska Gianina	Gestión	Empresarial	20122943
TAMAYO GUTIERREZ, Angie Nicole	Gestión	Empresarial	20122437
TANTAPOMA VILCHEZ, Carolina	Gestión	Pública	20122622

Asesoradas por: Mgtr. Paloma Martinez-Hague Chonati

Lima, 28 de mayo de 2019

La tesis

Análisis de las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para los colaboradores de 18 a 35 años. Caso de estudio: empresa ABC del sector bancario

ha sido aprobada

Mgtr. Irene Vera Arica – Presidente del Jurado

Mgtr. Paloma Martínez-Hague Chonati – Asesora de tesis

Mgtr. Rafael Noé Quiroz – Tercer Jurado

A Dios por darme vida, sabiduría y fuerzas para perseguir mis metas. A mis padres por ser mis referentes, sin ellos no hubiera logrado esta meta. Papá, gracias por tu apoyo incondicional, consejos y esfuerzos realizados para poder estudiar esta carrera. Mamá, por tu infinito amor y ser mi mayor ejemplo de lucha, tenacidad y fortaleza. A mi abuela y hermanos por permitirme aprender más de la vida a su lado. A cada persona que me apoyo en esta etapa.

Miluska Chaparro

Con mucho amor a mi mamá por su apoyo incondicional, por enseñarme en libertad y confianza a perseguir los retos que me propongo. A mi familia y a cada persona que me brindó su apoyo en toda la carrera. A mi abuelo, cada meta siempre será para ti.

Nicole Tamayo

A mi madre, por iluminar mi vida; y a mi padre, por inspirarme a soñar. Gracias por siempre velar por mi educación, metas y libertad. A mi hermano, por su apoyo incondicional; y a mis tías, Virginia y Zoraida, por enseñarme a ser perseverante. Por último, a mis familiares y amigos por todo su cariño y paciencia.

Carolina Tantapoma



A los profesores que nos atendieron con paciencia y cariño, en especial a nuestra asesora Paloma Martínez-Hague, por la confianza depositada en nosotras desde el inicio, por su exigencia en todo el proceso y por sus ánimos de impulsarnos a la siempre. Un especial saludo a Jorge por su paciencia, apoyo y comprensión en todo momento. A la empresa ABC que nos permitió realizar la presente investigación. A nuestras familias, porque sin su apoyo, esta investigación no hubiese sido posible.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1. Situación problemática	1
1.1. Situación en el Perú	3
2. Preguntas de Investigación	4
2.1. Pregunta General	4
2.2. Preguntas Específicas	4
3. Objetivos	5
3.1. Objetivo General	5
3.2. Objetivo Específicos	5
4. Justificación	5
4.1. Valor teórico	5
4.2. Implicaciones prácticas	6
4.3. Relevancia social	6
4.4. Utilidad metodológica	6
5. Limitaciones	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	8
1. Gestión de los recursos humanos	8
1.1. Las tendencias globales que enfrenta la gestión de los recursos humanos	10
1.2. Gestión de generaciones en las organizaciones	11
2. Balance vida-trabajo	13
2.1. Definición del balance vida-trabajo	13
2.2. Beneficios del balance vida-trabajo	14
2.3. Prácticas del balance vida-trabajo basado en el IFREI Perú, Red Concilia y Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo del Perú	16
2.4. Determinantes para analizar las prácticas del balance vida-trabajo	29
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	32
1. Sector bancario	32
1.1. Datos generales	32

1.2. Situación de las prácticas de balance vida trabajo en el sector bancario	33
2. Caso de estudio: Empresa ABC	37
2.1. Descripción de la empresa.....	37
2.2. Situación actual de prácticas balance vida-trabajo en la empresa	38
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	41
1. Alcance.....	41
2. Tipo de diseño metodológico	42
2.1. Enfoque	42
2.2. Estrategia general	42
2.3. Diseño de la investigación.....	42
3. Muestra.....	43
4. Proceso de investigación	44
4.1. Etapa 1: Construcción del NIMICA	45
4.2. Etapa 2: Levantamiento de la información de la empresa	46
4.3. Etapa 3: Análisis de la información.....	47
5. Consideraciones éticas.....	53
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS	55
1. Análisis de fiabilidad.....	55
2. Descripción de la muestra.....	56
3. Análisis descriptivo de la existencia de las prácticas balance vida-trabajo	58
3.1. Las prácticas balance vida-trabajo existentes en la empresa ABC	58
3.2. Importancia de las prácticas balance vida-trabajo para los colaboradores de la empresa ABC	63
4. Análisis correlacional de las prácticas balance vida-trabajo	67
4.1. Creación de perfiles.....	67
4.2. Validación de los perfiles	69
4.3. Descripción de los perfiles	70
4.4. Análisis de regresión logística.....	71
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86

1. Del proceso de investigación.....	86
2. Para la empresa ABC	87
3. Para el sector privado	88
4. Para el sector público	89
5. Para la sociedad.....	89
REFERENCIAS	90
ANEXO A: CONSTRUCCIÓN NIMICA	99
ANEXO B: COMPOSICIÓN DEL MERCADO DE CAPITALES PERUANO.....	138
ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS DE RECURSOS HUMANOS Y DEL SECTOR BANCARIO PARA LA ELABORACIÓN DEL MARCO CONTEXTUAL..	139
ANEXO D: RESUMEN DE ENTREVISTAS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL BALANCE VIDA-TRABAJO EN EL SECTOR BANCARIO	140
ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS TEÓRICOS SOBRE LAS PRÁCTICAS BALANCE VIDA-TRABAJO AJUSTADO AL CONTEXTO PERUANO.....	144
ANEXO F: GUÍA DE ENTREVISTA A ESPECIALISTAS DE RECURSOS HUMANOS Y DEL SECTOR BANCARIO SOBRE LAS PRÁCTICAS BALANCE VIDA-TRABAJO EN EL SECTOR BANCARIO AJUSTADO AL CONTEXTO PERUANO.....	145
ANEXO G: ENCUESTA NIMICA.....	146
ANEXO H: GUÍA DE ENTREVISTA A ESPECIALISTAS DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESA ABC, SEDE CENTRAL SOBRE PRÁCTICAS BALANCE VIDA-TRABAJO .	155
ANEXO I: TABLAS CRUZADAS DE LA EXISTENCIA DE LAS PRÁCTICAS BALANCE VIDA-TRABAJO Y LAS DETERMINANTES.....	158
ANEXO J: CHI CUADRADA DE LAS DETERMINANTES.....	160
ANEXO K: TABLA DE ANÁLISIS DE REGRESIONES BINOMIALES.....	161
ANEXO L: TABLA DE ANÁLISIS DE REGRESIONES MULTINOMIALES	162
ANEXO M: MATRIZ DE CONSISTENCIA	163

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Lista de prácticas del paso 2, consenso de literatura revisada	20
Tabla 2: Relación de expertos teóricos en el tema de prácticas balance vida-trabajo en el contexto peruano	22
Tabla 3: Lista de prácticas del paso 3, consenso de expertos teóricos.....	23
Tabla 4: Relación de especialistas de Recursos Humanos y del sector bancario.....	26
Tabla 5: Lista de prácticas del paso 4, consenso de especialistas- Listado NIMICA.....	27
Tabla 6: Relación de especialistas de Recursos Humanos de la empresa ABC.....	47
Tabla 7: Determinantes presentes consideradas en la investigación	49
Tabla 8: Modelos de regresión logística propuestos para el estudio	51
Tabla 9: Estadística de fiabilidad basado en el alfa Cronbach.....	55
Tabla 10: Estadística de total de elemento	56
Tabla 11: Descripción de la muestra según las cinco determinantes de balance vida-trabajo.....	57
Tabla 12: Frecuencias de la existencia de las prácticas balance vida-trabajo del NIMICA	59
Tabla 13: Tabla cruzada de la existencia de la práctica "Actividades recreativas vacacionales para hijos" y la determinante "edad"	61
Tabla 14: Contraste de existencia de las prácticas desde la perspectiva de los colaboradores y la empresa	62
Tabla 15: Media, mediana y desviación estándar de la importancia de las prácticas balance vida-trabajo del NIMICA	64
Tabla 16: Contraste de las prácticas consideradas importantes para los colaboradores y la existencia de las prácticas desde la perspectiva de los colaboradores y la empresa.....	65
Tabla 17: Prueba de la razón de verosimilitud de las cinco determinantes	69
Tabla 18: Prueba de la razón de verosimilitud de las determinantes "Género", "Tiempo laborando", "Edad", "Nivel de puesto"	69
Tabla 19: Composición de perfiles.....	70
Tabla 20: Pruebas de bondad de la existencia de las prácticas significativas del balance vida-trabajo en relación al perfil del encuestado	72
Tabla 21: Tablas de clasificación y coeficientes B de la regresión binomial	72
Tabla 22: Tabla cruzada de perfiles y existencia de prácticas de balance vida-trabajo.....	74
Tabla 23: Pruebas de bondad de la importancia de las prácticas significativas del balance vida-trabajo en relación al perfil del encuestado y percepción de existencia	76
Tabla 24: Tablas de clasificación y coeficientes B de la regresión multinomial	78
Tabla 25: La importancia de las prácticas balance vida-trabajo en relación a la percepción de existencia y perfil del encuestado.....	81

Tabla 26: Tabla cruzada de importancia y perfiles de prácticas de balance vida-trabajo..... 82

Tabla 27: Tabla cruzada de importancia y existencia de prácticas de balance vida-trabajo..... 83



TABLA DE FIGURAS

Figura 1: Factores higiénicos y motivadores.....	9
Figura 2: Interrelación de contextos para la práctica del balance vida-trabajo.....	17
Figura 3: Construcción del listado de prácticas del NIMICA.....	18
Figura 4: Colocaciones Brutas de 1992 – 2017 en el Perú en S/. Millones.....	33
Figura 5: Fórmula para calcular la muestra de una población finita.....	44
Figura 6: Proceso de investigación.....	45
Figura 7: Dendograma de datos extraídos por la encuesta	68



RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como principal objetivo analizar las prácticas del balance vida-trabajo percibidas como las más importantes para la conciliación entre la vida personal y laboral por parte de los colaboradores de 18 a 35 años en la empresa ABC. Lo mencionado se realizó mediante la identificación de las prácticas existentes en la empresa ABC desde la perspectiva del colaborador y la institución; y el análisis de percepción de importancia sobre dichas prácticas desde la perspectiva de sus colaboradores. La empresa ABC pertenece al sector bancario peruano en donde se sitúa entre las líderes de dicho sector y, además, posee cerca del 60% de sus actuales colaboradores dentro del rango etario de 18 a 35 años.

La investigación se basó en un análisis descriptivo y correlacional. El primero servirá para mostrar características y rasgos importantes (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) de la muestra seleccionada; mientras que el segundo permitirá conocer si la percepción de existencia e importancia de las prácticas del balance vida-trabajo se encuentran asociadas con las determinantes (género, edad, número de hijos, nivel de puesto, antigüedad en la empresa) a través del uso de los perfiles encontrados de los encuestados. Además, se utilizó un enfoque cuantitativo, y una estrategia general basada en el estudio de caso. Asimismo, se recolectaron los datos en un horizonte temporal de tipo transversal, pues se recolectó la información en un solo periodo de tiempo.

El proceso de investigación se realizó en tres etapas: la construcción del instrumento llamado NIMICA; el levantamiento de la información en la empresa ABC; y el análisis de la información obtenida. Para obtener el primer paso, se procedió a realizar validaciones con expertos teóricos y especialistas en el sector bancario con el fin de identificar las prácticas existentes en el sector bancario peruano privado. El segundo paso consistió en recoger información en la empresa a partir de entrevistas a los responsables del balance vida-trabajo en la empresa ABC y la aplicación de una encuesta. Finalmente, el tercer paso se logró a partir de un análisis estadístico de carácter descriptivo y correlacional a partir del uso de regresión logística.

INTRODUCCIÓN

La globalización ha traído consigo cambios sociales, demográficos y económicos, lo cual representa nuevos retos para las organizaciones. Dos de los desafíos más importantes son la creación de ventaja competitiva; y la fuga y escasez de profesionales. Este último reto está presente en el personal de todas las edades, pero se manifiesta en un grupo etario en particular: jóvenes entre los 18 y 35 años de edad. Asimismo, debido a que este grupo etario representará la mayor fuerza laboral en los próximos años, las empresas poseen fuerte interés por conocer sus expectativas laborales con el fin de hacerle frente a esta tendencia de pérdida de profesionales.

En tal sentido, es necesario que las organizaciones conozcan los intereses particulares de este grupo de jóvenes. Una de las demandas que ha tomado relevancia durante los últimos años para este grupo de jóvenes es el balance vida-trabajo. Ante tal situación, las organizaciones deben tomar acciones en favor del interés particular de estos jóvenes hacia dicho equilibrio.

Esta problemática no es ajena al Perú, por lo que las empresas peruanas deben adaptarse a las demandas actuales de este grupo de jóvenes que serán la principal fuerza laboral del futuro. Uno de los rubros económicos más atractivos para estos jóvenes es el sector bancario. Es así que nace el interés por realizar una investigación de las prácticas balance vida-trabajo en una de las empresas del sector.

Considerando las razones mencionadas, realizar el presente estudio resulta valioso, pues aborda el tema de balance vida-trabajo en el contexto peruano lo cual ha sido poco estudiado en el país. Asimismo, brinda un insumo a las organizaciones para la mejora de la gestión de sus recursos humanos acorde a las nuevas demandas exigidas por este grupo etario en particular lo cual podría mejorar su ventaja competitiva. Por último, porque aborda una problemática actual como es el conflicto entre la vida personal y laboral, el cual, si bien es de gran interés para este grupo en específico, afecta a cualquier persona.

Por lo mencionado, el objetivo de este estudio es analizar las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para la conciliación entre la vida personal y laboral desde la perspectiva de los colaboradores 18 a 35 años de la empresa ABC del sector bancario. La presente investigación se ha desarrollado en seis capítulos.

En primera instancia, se elaboró el capítulo 1 denominado planteamiento de investigación en el cual se presenta la situación problemática que dio origen a la investigación, los objetivos que se plantean, preguntas, justificación y limitaciones de la investigación.

El segundo capítulo presenta la importancia de la gestión de los recursos humanos como generadora de valor en la organización para hacer frente a los desafíos que conlleva la actual

globalización. Asimismo, se expone la gestión de las generaciones y la importancia de los jóvenes de 18 a 35 años en el contexto laboral. Posteriormente, se aborda el tema de balance vida-trabajo en donde se presentan las definiciones, las prácticas propuestas teóricamente; y finalmente, las determinantes a considerar para analizar las prácticas del balance vida-trabajo en esta investigación.

Luego, el tercer capítulo trata del marco contextual el cual describe el contexto en el que se desarrolla el banco ABC y describe el caso de estudio. Por un lado, se presenta la situación del sector al cual la organización pertenece, el sector bancario, y luego, se expone la situación de las prácticas de balance vida trabajo en este sector. Posteriormente, se presenta la empresa ABC y las prácticas de balance vida trabajo que esta realiza.

El cuarto capítulo presenta la metodología de la investigación. Se inicia con la descripción del alcance y el tipo de diseño metodológico. Luego, se determina la muestra y se explica el proceso de la investigación con sus respectivas etapas. Por último, se señala las consideraciones éticas consideradas durante el estudio.

El quinto capítulo presenta el análisis y resultados obtenidos del trabajo de campo. Primero se realiza el análisis de fiabilidad del instrumento; posteriormente, se describe la muestra. Luego, se abarca el análisis descriptivo y correlacional de la existencia de las prácticas del balance vida-trabajo del NIMICA en la empresa ABC desde la perspectiva institucional y la de los encuestados. Por último, se expone el análisis descriptivo y correlacional de la percepción de importancia de los encuestados con las determinantes consideradas para el estudio. Cabe señalar que este análisis abarca las conclusiones y recomendaciones para cada uno de los resultados obtenidos.

Finalmente, el sexto capítulo expone las conclusiones del proceso de investigación y presenta recomendaciones generales dirigidas a la empresa de estudio, el sector privado, sector público y a la sociedad con el fin de responder a las preguntas y objetivos de esta investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad presentar el origen de la investigación. Se empieza con la situación problemática y las preguntas de investigación que surgen de esta. Acto seguido, se presentan los objetivos que responden a estas preguntas. Finalmente, se justifica la relevancia y limitaciones del presente estudio.

1. Situación problemática

La globalización genera cambios a nivel social, demográfico y económico en el mundo lo que representa nuevos retos y desafíos para las organizaciones en su búsqueda de mayor productividad y competitividad. Dos de los desafíos más relevantes son: la creación de ventaja competitiva; y la fuga y escasez de profesionales.

El primer desafío plantea que las empresas deben crear una ventaja competitiva para diferenciarse de sus competidores y ser más atractivas para sus clientes con el fin de mantenerse activos en el mercado. Barney (1991) afirma que la empresa desarrolla una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de creación de valor que no esté siendo aplicada simultáneamente por algún competidor potencial. Por su parte, Chamorro y Tato (2005) señalan que las personas en las organizaciones son fuente de esta ventaja competitiva; es por esta razón que los recursos humanos se convierten en el principal activo de las empresas, a quienes se debe atraer, desarrollar, motivar, conservar y proteger; y su correcta gestión genera competitividad organizacional.

El segundo desafío trata sobre la situación actual que las empresas enfrentan a nivel mundial: la fuga y escasez de profesionales. Esta situación se ha convertido en una característica común en el mercado actual (ManpowerGroup, 2013). Una encuesta realizada en 42 países refuerza lo mencionado al evidenciar un crecimiento de dicha fuga del 36% al 38% durante los años 2014 y 2015, el cual representa el punto máximo de crecimiento desde la recesión económica mundial del 2008 (ManpowerGroup, 2015). Dicha fuga de profesionales genera costos tangibles e intangibles; es por ello, que retenerlos resulta necesario para la organización. En ese sentido, Jáuregui (2018) sostiene que retener al personal evitará que la empresa incurra en mayores gastos de reclutamiento y selección causados por la alta rotación.

La alta rotación producida por la fuga y escasez de talento es un desafío presente en el personal de todas las edades, pero se manifiesta con mayor intensidad en un grupo etario en particular. De acuerdo a Navassi (2013), el grupo etario de jóvenes de 18 a 35 años son quienes representan los índices más altos de rotación de personal en la empresa. Del mismo modo, un estudio de la consultora Laborum (2014) revela que el 33% de jóvenes de dicha edad

labora solo dos años en la misma empresa y el 86% pretende cambiar de trabajo en los próximos 12 meses. Por su parte, Deloitte (2016) en una encuesta anual a nivel mundial, revela que el 66% de esta población pretende abandonar su trabajo en los próximos cinco años.

Dicha fuga de profesionales es de interés para las empresas debido a que este grupo etario representará su mayor fuerza laboral en los próximos años. Un estudio realizado en 75 países por PWC (2014) menciona que esta población representará el 50% de los trabajadores a nivel mundial para el 2020. Del mismo modo, Deloitte (2014a) revela que este grupo de jóvenes representarán el 75% de la fuerza laboral global al 2025. Es así que resulta importante conocer a este grupo etario y sus expectativas laborales con la finalidad de enfrentar tal situación. Más aún, porque este grupo posee expectativas laborales que demandan mayor flexibilidad e independencia en el trabajo (Deloitte, 2017a).

La flexibilidad facilita un adecuado balance vida-trabajo (Usandizaga, 2007), y es una demanda que ha tomado relevancia durante los últimos años para los jóvenes de 18 a 35 años. EY (2017) afirma que a nivel mundial dicho equilibrio es uno de los tres principales beneficios que estos jóvenes buscan obtener de sus empleadores. Precisamente, un estudio realizado a nivel global a 16 000 jóvenes de este grupo etario revela que el 73% de ellos son capaces de sacrificar un alto sueldo y estatus con el fin de obtener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal (INSEAD, 2014). Es por esto que, actualmente, los jóvenes están la búsqueda de un trabajo que se pueda adaptar a su estilo de vida (Zumaeta citado en El Comercio, 2018).

Lawler (2008) sostiene que las empresas deben conocer y comprender los intereses de sus colaboradores para que estos se sientan valorados. En tal sentido, es necesario que las organizaciones tomen acciones en favor del interés particular de estos jóvenes hacia dicho equilibrio. Un estudio realizado por PeopleMatters concluye que, si la empresa desea sobrevivir con éxito a la lucha por atraer y mantener profesionales, debe adaptarse a las nuevas inquietudes, motivaciones y exigencias de los jóvenes (PeopleMatters 2007 citado en Gaceta Laboral 2016). Ante tal situación, Usandizaga (2007) afirma que las organizaciones deben enfocarse en brindar y mejorar políticas flexibles que favorezcan el equilibrio personal/profesional. Dicha flexibilidad no solo favorece las expectativas de los trabajadores, sino que trae consigo beneficios para la organización y de los propios colaboradores.

Por el lado organizacional, el dar libertad al trabajador para que organice su tiempo de acuerdo a sus necesidades genera una mayor productividad. En sentido, Red Concilia¹(2007) asevera que las empresas deben considerar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal pues

¹ Red de empresas constituidas por la Iniciativa Comunitaria EQUAL dentro del proyecto Madrid, Empresas y Conciliación en el marco de la Unión Europea.

favorece: (a) la creación de ventaja competitiva; (b) el compromiso del trabajador; (c) el clima laboral; (d) la reducción de ausentismo; y (e) la eficiencia y productividad que resulta en mayores ingresos. Por el lado del colaborador, un adecuado equilibrio mejora la salud psíquica de los colaboradores (Pasamar y Valle, 2011); por el contrario, la ausencia de dicho balance, genera disminución del rendimiento, deterioro en la salud, episodios de agotamiento y estrés (Rodríguez & Dabos, 2017). Por su parte, Red Concilia (2007) señala que este equilibrio mejora: (a) la salud y estabilidad emocional; (b) la motivación y satisfacción laboral; (c) desarrollo personal y profesional; y (d) la autoestima. En definitiva, mejora la calidad de vida.

1.1. Situación en el Perú

La fuga de profesionales a nivel mundial no es ajena al Perú. Jágueri (2018) sostiene que esta problemática es una constante en las empresas peruanas. Narváez (2014) revela que la tasa de rotación anual promedio es de 15% en Perú. Asimismo, Deloitte (2016) afirma que el 82% jóvenes de 18 a 35 años peruanos abandonarán sus empresas actuales en los próximos cinco años.

Frente a esta problemática, tal como en el mundo, las empresas peruanas deben adaptarse a las demandas actuales. En el caso de los jóvenes peruanos de 18 a 35 años, entre sus expectativas laborales, se encuentra el balance vida personal y laboral. En efecto, la Consultora ER Ronald (2015) sostiene que los jóvenes peruanos consideran el balance vida-trabajo como uno de los tres factores más valorados en el ámbito laboral.

Uno de los rubros económicos que debe tener en cuenta dicha demanda por parte de estos jóvenes peruanos es el bancario, pues es uno de los de mayor preferencia para este grupo etario. ER Ronald (citado en Gestión, 2013) señala que el 27% de ellos, tienen el interés en desempeñarse en consultorías, el 26% buscan realizarse en banca y el 21% quiere estar vinculado a negocios sobre consumo masivo. En tal sentido, es significativo en términos de esta investigación situar el presente estudio en el sector bancario.

Dentro de este sector, la empresa ABC cobra relevancia al ser una entidad bancaria reconocida por varios rankings a nivel nacional e internacional que reconocen la buena gestión de sus recursos humanos. Por 16 años consecutivos la empresa ha sido elegida entre las veinte mejores empresas para trabajar en el Perú, y se ha ubicado entre las cincuenta mejores empresas para trabajar de América Latina, según GPTW Institute (Empresa ABC, 2018a). Asimismo, se ha mantenido en el ranking de Merco Talento (Merco, 2014-2018) y Great Place To Work para más de 1000 colaboradores durante el periodo 2014 -2018 (GPTW, 2014-2018).

Los jóvenes de 18 a 35 años de la empresa ABC representan el 72% de su planilla y la eligen como la mejor entidad bancaria para trabajar (GPTW, 2018). La gerenta de Gestión y

Desarrollo Humano de la empresa ABC señala el alto interés de la organización por atraer jóvenes y aprender de sus conocimientos (Empresa ABC, 2017a). Asimismo, GPTW (2018) afirma que entre las buenas prácticas de la empresa se encuentra la creación de espacios de conversación y discusión para promover a los líderes la comprensión de las distintas perspectivas de estos jóvenes con el objetivo de mantenerlos motivados, contentos y en continuo desarrollo.

A modo de síntesis, la fuga y ausencia de profesionales obliga a las empresas a tener que adaptarse a las necesidades de los jóvenes de 18 a 35 años, quienes representan un porcentaje significativo de la fuerza laboral actual y futura. Por consiguiente, implementar las prácticas del balance vida-trabajo cobra relevancia pues permite a la empresa atender las expectativas de este grupo de jóvenes quienes valoran este beneficio al elegir el empleador. Como resultado de todo lo expuesto, nace el interés de realizar un estudio sobre el análisis de las prácticas del balance vida-trabajo más importantes para los colaboradores de este grupo etario en la empresa ABC.

2. Preguntas de Investigación

En el siguiente apartado se presentan la pregunta general y preguntas específicas que dieron origen a la presente investigación.

2.1. Pregunta General

¿Cuáles son las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para la conciliación entre la vida y el trabajo para los colaboradores 18 a 35 años de la empresa ABC?

2.2. Preguntas Específicas

PE1: ¿Cómo medir la percepción de los colaboradores respecto a la existencia e importancia de las prácticas del balance vida-trabajo para el sector bancario peruano a partir de la teoría y expertos relacionados?

PE2: ¿Cuáles son las prácticas del balance vida-trabajo del NIMICA existentes en la empresa ABC según la perspectiva de sus especialistas de Recursos Humanos?

PE3: ¿Cuál es la importancia de las prácticas NIMICA para la conciliación entre la vida personal y laboral; y la existencia de éstas en la empresa ABC según sus colaboradores de 18 a 35 años?

PE4: ¿Cómo varía la importancia y existencia de las prácticas del NIMICA para la conciliación entre la vida personal y laboral para los colaboradores de 18 a 35 años de la empresa ABC a partir de las determinantes presentes en las investigaciones?

3. Objetivos

En el siguiente apartado se presentan el objetivo general y los objetivos específicos para la presente investigación.

3.1. Objetivo General

Analizar las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para la conciliación entre la vida personal y laboral para los colaboradores 18 a 35 años. Caso: empresa ABC

3.2. Objetivo Específicos

- **Objetivo Específico 1:** Diseñar y adaptar un instrumento para medir la percepción de los colaboradores respecto a la existencia e importancia de las prácticas del balance vida-trabajo en el sector bancario peruano (NIMICA) a partir de la teoría y expertos relacionados.
- **Objetivo Específico 2:** Identificar las prácticas de balance vida-trabajo del NIMICA existentes en la empresa ABC desde la perspectiva de sus especialistas de Recursos Humanos.
- **Objetivo Específico 3:** Identificar y analizar la importancia de las prácticas NIMICA para la conciliación entre la vida personal y laboral; y su existencia en la empresa ABC según sus colaboradores de 18 a 35 años.
- **Objetivo Específico 4:** Analizar la importancia y existencia de las prácticas del NIMICA para la conciliación entre la vida personal y laboral para los colaboradores de 18 a 35 años de la empresa ABC a partir de las determinantes presentes en las investigaciones.

4. Justificación

De acuerdo a lo propuesto por Hernández et al. (2010), la presente investigación es relevante por los siguientes criterios:

4.1. Valor teórico

El presente estudio debe ser abordado, debido a su aporte a las ciencias de la gestión en valor teórico en el contexto peruano. Al ser un tema poco estudiado en el Perú, a diferencia de países europeos como es el caso de España; y en el caso de Latinoamérica, Chile y Argentina. Asimismo, esta investigación al ser uno de los pocos estudios realizado a nivel de pregrado puede incentivar a posteriores investigaciones de esta índole. En esta línea, esta investigación aporta conocimiento para las organizaciones en la mejora de su gestión de recursos humanos acorde a las nuevas demandas exigidas por este grupo etario en particular.

Además, la investigación representa un aporte a las ciencias de la gestión, debido a que genera conocimiento sobre las prácticas de balance vida-trabajo más importantes a partir de la percepción de los colaboradores. Los estudios de percepción sobre este tema según Grueso y Concepción (2011) son poco estudiados. Por lo tanto, debido a que el presente estudio tiene como objetivo conocer la percepción de los colaboradores, representa un conocimiento nuevo al no ser frecuentemente desarrollado en el campo de conciliación vida laboral y personal.

4.2. Implicaciones prácticas

La investigación brinda información a la empresa ABC sobre las prácticas del balance vida-trabajo más importantes para sus colaboradores de 18 a 35 años. En primera instancia, permitirá a la empresa conocer qué prácticas no son percibidas por sus colaboradores, pero sí son implementadas en la organización. En este sentido, la información recogida sirve de insumo para que la empresa pueda reconocer y reforzar las prácticas existentes e implementar aquellas prácticas que no aplican.

Asimismo, puede ayudar a los encargados de la gestión de Recursos Humanos a tomar decisiones hacia un futuro como establecer estas prácticas de forma tal que resulten ser una ventaja competitiva. Además, los datos obtenidos permitirán que la empresa ABC conozca las prácticas de mayor importancia según la percepción de sus colaboradores con la finalidad de atraer, motivar, comprometer, potenciar y retener.

Por otro lado, este estudio busca promover la ejecución y continuidad de las prácticas de balance vida-trabajo a los diferentes tipos de organizaciones, ya sea del sector público, social y empresarial.

4.3. Relevancia social

La siguiente investigación cobra relevancia social, pues presenta las expectativas laborales de los jóvenes peruanos de 18 a 35 años; y aborda una problemática actual como es el conflicto entre la vida personal y laboral, el cual puede afectar a cualquier persona. Por un lado, este grupo etario representa la fuerza laboral actual y futura a nivel mundial; por consiguiente, son ellos quienes determinarán la dinámica dentro de las organizaciones. Por otro lado, este estudio aborda una problemática que se extiende a todas las personas, pues una inadecuada armonía entre estas dos esferas de la vida puede originar situaciones de estrés que afecta la salud y bienestar del individuo.

4.4. Utilidad metodológica

El estudio cobra importancia a nivel metodológico porque se ha diseñado y adaptado un instrumento denominado NIMICA al contexto bancario peruano. Dicho instrumento puede ser

utilizado para investigaciones en otras entidades del sector bancario con el fin de conocer la importancia y existencia de las prácticas del balance vida-trabajo a partir de la percepción de sus colaboradores. Por otro lado, el listado de prácticas del balance vida-trabajo, que sirve de insumo para la elaboración del instrumento NIMICA, puede ser útil para realizar estudios en otros sectores económicos y distinto público.

Asimismo, como se mencionó, si bien hay investigaciones del balance vida-trabajo, son pocas las que estudian la percepción de los colaboradores por lo que brindar un instrumento que recoja este tipo de información es valioso. Es importante conocer la percepción por parte de los empleados acerca de estas prácticas organizacionales, pues no basta con que las medidas sean implementadas, sino que deben ser accesibles y percibidas por los beneficiarios (Edgar & Geare citados en Grueso & Concepción, 2011).

5. Limitaciones

Las limitadas fuentes académicas sobre el tema de balance vida-trabajo; la carencia de un modelo metodológico para este tipo de estudio; y la ausencia de entidades bancarias que aplican el balance vida-trabajo como estrategia organizacional son las limitaciones presentes en esta investigación.

Por un lado, existe un limitado número de estudios académicos sobre el tema de conciliación personal y laboral, diversas fuentes recaen en estudios de interés práctico sin hacer uso de una metodología académica. En vista de ello, para cumplir con los objetivos de la investigación, se crea un instrumento denominado NIMICA. Por otro lado, de las entidades bancarias en el Perú que aplican prácticas balance vida-trabajo en sus organizaciones no lo desarrollan como estrategia organizacional. En este sentido, no se ha encontrado documentación formal por parte de las organizaciones sobre la situación actual de dichas prácticas. Por consiguiente, en el presente estudio se realiza entrevistas a expertos en Recursos Humanos del sector y de la empresa ABC para poder cubrir la mencionada deficiencia.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El siguiente apartado expone una serie de elementos teóricos y conceptuales que sirven de utilidad para la siguiente investigación. Se inicia presentando la importancia de la gestión de recursos humanos como generadora de valor en la organización para hacer frente a los desafíos que conlleva la actual globalización. Asimismo, se expone la gestión de las generaciones y la importancia de los jóvenes en el contexto laboral. Posteriormente, se aborda el tema de balance vida-trabajo en donde se presentan las definiciones, las prácticas propuestas teóricamente; y finalmente, las determinantes a considerar para analizar las prácticas del balance vida-trabajo en esta investigación.

1. Gestión de los recursos humanos

Existen distintas definiciones sobre la gestión de los recursos humanos. Para el presente estudio, se utilizará la definición de Chiavenato (2000) debido a que es el principal autor referente en el tema.

La gestión de recursos humanos está compuesta por personas y organizaciones. Chiavenato (2000) afirma que estos dos elementos son interdependientes, pues las empresas requieren de personas para su funcionamiento; y las personas, de estas para lograr sus metas personales y profesionales. El autor señala que la gestión de estos recursos son el conjunto de prácticas y políticas administrativas diseñadas y dirigidas al manejo de las personas a las cuales se les organiza, integra, retiene, desarrolla y audita. Es necesario señalar que dichas políticas se encuentran orientadas a las personas, pues ellas poseen habilidades, capacidades y conocimientos indispensables para gestionar de manera adecuada los otros recursos organizacionales.

La importancia de la gestión de los recursos humanos según Werther y Davis (2008) se basa en mejorar la productividad en la organización a partir del manejo de las personas. Los autores resaltan que estas personas deben poseer; además, de una personalidad ética y social, un punto de vista estratégico para potenciar el desarrollo de la organización. En el mismo sentido, Armstrong (2006) alega que la gestión de recursos humanos es importante, pues las personas son uno de los activos más valiosos con el que cuenta la empresa pues ellos contribuyen de forma individual o colectiva al logro de los objetivos organizacionales. De la misma manera, Chiavenato (2000) afirma que la gestión del personal es un factor determinante en el éxito o fracaso de una organización; en efecto, es de relevancia que las organizaciones cuenten con un área de recursos humanos, encargado de gestionar a las personas de manera individual y conjunta. De modo que, Chiavenato (2000), Werther y Davis (2008), y Armstrong (2006) coinciden en que las personas son un recurso imprescindible de las organizaciones. Por su parte,

Chamorro y Tato (2005) señalan que las personas son fuente de ventaja competitiva. Por tanto, una adecuada gestión de este recurso contribuye a la creación de dicha ventaja en el mercado.

Cabe mencionar que los autores presentados enfocan la gestión de recursos humanos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo, tendencias contemporáneas revelan que las organizaciones actuales y futuras deben basar su gestión en la búsqueda del bienestar del trabajador. Ghiglione (2015) alega que las estrategias, políticas y prácticas actuales, y las que enfrentan la gestión de los recursos humanos, están orientadas a la motivación y bienestar del trabajador.

En cuanto a la motivación del trabajador, Herzberg (citado en Manso, 2002) sostiene que existen dos factores que afectan la motivación en los ambientes laborales: factores higiénicos y factores motivacionales. Se entiende por factor higiénico aquellas condiciones que rodean la persona cuando trabaja, cuya existencia no produce satisfacción laboral pero su carencia genera insatisfacción en los trabajadores; por su parte, los factores motivacionales se refieren a aquellos que su presencia provoca satisfacción y su no presencia ocasiona no satisfacción (Herzberg, 1954).

Asimismo, López (2015, p. 32) sostiene que se asocia a “los factores higiénicos con el estatus, las relaciones interpersonales, calidad de supervisión, política y administración de la compañía, condiciones de trabajo, seguridad laboral y sueldo. Por su parte, los factores motivadores son asociados con el trabajo desafiante, el logro personal, crecimiento en el puesto, responsabilidad, avance, reconocimiento, crecimiento en el puesto, responsabilidad, avance y reconocimiento” tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1: Factores higiénicos y motivadores



Adaptado de: López (2015, p. 32).

En cuanto al bienestar, existen tendencias globales que los recursos humanos deben hacer frente con el fin de adaptarse a las demandas actuales de los trabajadores. A continuación, se abordarán las tendencias globales que enfrenta la gestión de los recursos humanos en la actualidad.

1.1. Las tendencias globales que enfrenta la gestión de los recursos humanos

A través de los años, las sociedades han ido transformándose y, de la misma manera, las empresas cada día cambian y se reinventan para mantenerse competitivas en el mercado en el que operan. A continuación, se presenta dos principales tendencias: la gestión de la diversidad generacional, y la búsqueda del balance vida personal y laboral.

1.1.1. *Gestión de la diversidad generacional*

Una adecuada gestión de grupos diversos integra y potencia la pluralidad con el objetivo de generar beneficios a las organizaciones. En el mismo sentido, Casanova (2006) sostiene que esta gestión es una estrategia que busca fomentar e incorporar la diversidad (género, edad, orientación sexual, religión y entre otros) en las organizaciones con lo cual se busca obtener beneficios económicos y sociales. Para lograr tales beneficios, se diseñan estrategias, políticas y prácticas que toman en consideración las características y necesidades de los trabajadores. Asimismo, el autor afirma que la gestión de la diversidad favorece la innovación y creatividad dentro de la empresa; fideliza al personal; y aumenta la satisfacción laboral.

Respecto a la gestión de las generaciones, Erickson (citado en Alonso, 2012) señala que es importante obtener beneficios de las características propias de cada grupo etario con el propósito de enriquecer la convivencia y mejorar los resultados en la empresa. Dessler y Varela (2011), señalan que el grupo etario de 18 a 35 años es relevante en el mundo organizacional, pues su participación en el mercado genera diversos cambios en las empresas al tener diferentes actitudes e intereses particulares respecto al trabajo. Por su parte, Deloitte (2014b) afirma que la relevancia de este grupo radica en que al 2025 representará el 75% de la fuerza laboral.

1.1.2. *La búsqueda del balance vida-trabajo*

Los trabajadores de 18 a 35 años representan la fuerza laboral del mañana. Dessler y Varela (2011) afirman que este grupo posee mayor interés por la familia y el crecimiento profesional; por ello, son quienes buscan organizaciones que les permitan equilibrar su vida familiar, personal y laboral a diferencia de los empleados de otras edades que priorizan el trabajo frente a la familia y otros aspectos de su vida. Ante lo mencionado, cobra relevancia que las empresas gestionen y promuevan estrategias, políticas y prácticas que favorezcan un adecuado balance entre la vida personal y laboral para poder atraerlos y retenerlos.

1.2. Gestión de generaciones en las organizaciones

Actualmente, las organizaciones están conformadas por cuatro generaciones: los tradicionalistas, nacidos antes de 1945; los Babyboomers, nacidos desde 1945 a 1964; la Generación X, entre 1965 y 1980; y por último, la Generación Y o Millenials, nacidos después de 2000 (Lowe, Levitt & Wilson, 2008). El 85% de los profesionales conviven con por lo menos tres generaciones diferentes en su lugar de trabajo (Manpower citado en Manpower, 2010). Asimismo, debido a que cada una de estas generaciones presentan gustos, valores, anhelos, expectativas y formas de aprendizaje particulares, se vuelve un desafío para el área de Recursos Humanos lograr gestionar esta diversidad generacional, especialmente en cuanto a lo relacionado con la atracción y retención de profesionales (KPMG, 2016).

Lograr la gestión de dicha diversidad generacional no solo es relevante para los empleadores por la variedad de expectativas y características a tomar en cuenta para la atracción y retención de profesionales, sino también porque resulta provechoso y enriquecedor este encuentro multigeneracional para la mejora del trabajo diario y el logro de objetivos comunes en la compañía (Begazo y Fernández, 2015).

De esta forma, la gestión de generaciones es clave para manejar las diferencias y enriquecer el trabajo en las organizaciones. No cabe duda que todos los grupos son valiosos para las empresas; sin embargo, debido a que existe un grupo etario que está asumiendo mayor protagonismo en cargos de liderazgo, surge un mayor interés por parte de las organizaciones por conocerlos, comprenderlos, atraerlos y retenerlos.

1.2.1. Importancia de los jóvenes de 18 a 35 años para las organizaciones

Acerca de este grupo etario existen diferentes posturas por parte de los autores en cuanto a las cualidades y defectos que los definen. Sin embargo, todos coinciden en que este grupo cumplirá un rol importante en el desarrollo de la economía global durante los próximos años debido a que representarán la mayor fuerza laboral mundial; definen la cultura organizacional; y, además, son quienes se adaptan a la transformación digital con mayor facilidad.

Se estima que este grupo etario representará el 50% de la fuerza laboral del mundo en el 2020 (PWC, 2014); y para el 2025, serán el 75% (Deloitte, 2014a). Por su parte, CEPLAN (2015) estima que para el año 2030 la población económicamente activa (PEA) estará constituida por un 63% de peruanos en este rango de edades. También, IPSOS (2016) menciona que el 25% de la población se encuentra entre las edades de 21 a 35 años. Además, el 51% de este grupo se encuentra laborando (DATUM Internacional, s/f); y, a su vez, el 25% de ellos están asumiendo puestos gerenciales, jefaturas, y cargos de supervisores en las empresas donde

fueron contratados (Aptitus citado en Gestión, 2017). Por todo lo mencionado, conviene subrayar que este grupo es y representará un porcentaje relevante de la fuerza laboral en el Perú en los próximos años.

Al ser un grupo numeroso en el mercado profesional y poseer características diferentes respecto de otros grupos (aspiraciones laborales, actitudes respecto al trabajo y conocimientos del manejo de nuevas tecnologías) son ellos quienes definirán la cultura del siglo 21 en sus lugares de trabajo (PWC, 2011); es decir, influenciarán en las empresas donde laboran y la forma cómo se está trabajando en estas.

Una característica distintiva de este grupo etario es el uso de la tecnología, la cual es una particularidad valiosa para las compañías debido a que el mundo empresarial está transformándose, y requiere de esta habilidad por parte de los profesionales. PWC (2011) menciona que uno de los aspectos que diferencia notablemente a este grupo de los demás es el uso de la tecnología e interacción con el mundo digital. De igual modo, Begazo y Fernández (2015) afirman que para este conjunto de profesionales es importante el uso de tecnología para sus tareas diarias, y actividades de trabajo. Considerando que hoy en día, el mundo empresarial se desenvuelve en el contexto de la transformación digital, lograr adaptar la cultura organizacional y formas de trabajo acorde con esta nueva tendencia resulta fundamental para el futuro de las empresas (Gralia, 2016). De ahí que es necesario para el área de Recursos Humanos gestionar profesionales que contribuyan con esta transformación (Cid, 2018). En consiguiente, resulta atractivo para las organizaciones incorporar esta población en su fuerza laboral para que puedan contribuir con dichos cambios. Es así que resulta necesario conocer las preferencias laborales de este grupo etario.

a. Preferencias de los jóvenes

Los estudios respecto a jóvenes de este grupo etario señalan que estos buscan principalmente flexibilidad en sus centros de trabajo. Conviene aclarar que esta flexibilidad es general, y no solo respecto a un horario de trabajo flexible. En efecto, Deloitte (2017b) sostiene que el 80% de jóvenes pertenecientes a éste grupo valoran las prácticas de flexibilidad laboral. Por ejemplo, el 75% de estos jóvenes en el mundo prefieren trabajar donde se sientan más productivos, ya sea desde casa u otros lugares (Deloitte, 2016). Asimismo, conviene mencionar que las prácticas de flexibilidad se encuentran como parte de unos de los subgrupos de las prácticas de conciliación vida-trabajo.

Acerca del interés hacia el balance vida-trabajo por parte de este grupo etario, a nivel mundial, el 73% elige el balance vida trabajo sobre el salario, y un 82% valora el balance vida trabajo sobre su posición en la compañía (INSEAD, 2014). En el caso de los jóvenes peruanos,

el estudio denominado “Motivaciones y Expectativas” realizado a profesionales que estaban ingresando al mercado laboral provenientes de diferentes universidades privadas peruanas, y graduados que están en sus primeros años laborando, concluyó que “las motivaciones más importantes para un puesto de trabajo son: balance vida profesional y vida personal (22%), horario flexible (22%), y buen ambiente de trabajo (17%)” (ER Ronald, 2015, p. 8). De manera que, para las empresas, realizar prácticas orientadas a la flexibilidad y al balance vida-trabajo resulta un componente atractivo para los jóvenes peruanos realizado

2. Balance vida-trabajo

El trabajo es un conjunto de tareas que realizan los seres humanos con el objetivo de subsistir y satisfacer necesidades primarias como alimentación, vivienda y otros (Vera, 2017). Se define el trabajo como el intercambio de funciones y responsabilidades a cambio de un salario (Web Finance Inc, 2013). Respecto a la definición del trabajo, se debe recalcar que el este es significativo para la vida ya que ofrece la oportunidad de conseguir recursos económicos para cubrir las necesidades básicas. Asimismo, Vera (2017) sostiene que el trabajo no solo se limita a la obtención de recursos, sino que también resulta ser un medio para lograr y darle sentido a la existencia de cada persona, ya que, a través de este, se logra la autorrealización.

Debido a los desafíos que trae consigo la globalización, el trabajo se ha vuelto cada más exigente. Esta situación demanda mayor esfuerzo y tiempo de las personas lo que trae, a su vez, un posible desbalance entre la esfera personal y laboral pues la vida de las personas no solo se limita a su actividad laboral, sino que existen otras facetas que implican múltiples roles en donde:

Existen tres elementos necesarios para mantener un adecuado balance entre la vida personal, familiar y el trabajo: (a) el tiempo que se brinda al trabajo y a las responsabilidades y compromisos personales y familiares; (b) nivel de compromiso que deberían mantener un mismo nivel en todas las esferas; y el (c) el equilibrio en la satisfacción, es decir, que el individuo se sienta pleno con las actividades que realiza (Greenhaus, Collins y Shaw. 200, p. 513).

Un desfase de la interrelación de los roles del individuo genera estrés y deterioro de su calidad de vida (Dalkey & Rourke citados en Vera, 2016). Por lo tanto, lo ideal es lograr un equilibrio entre las diferentes esferas, pero no es sencillo mantener dicha conciliación.

2.1. Definición del balance vida-trabajo

Existen diversas definiciones sobre el balance vida-trabajo. A continuación, se hará una presentación de aquellas que son de relevancia para el presente estudio.

La definición propuesta por Greenhaus y Beutell (citados en Álvarez, Lozano, Morillo & Ricketts, 2016) menciona que el balance consiste en el desempeño de distintos roles entre los

que se encuentran los familiares y personales los cuales impactan en la salud de las personas y en el desempeño laboral. En ese sentido, Edwards, Rothbard y Frone (citados en Balmforth & Gardner, 2006) mencionan que este equilibrio de la vida laboral tiene implicaciones en las actitudes, los comportamientos, el bienestar de los empleados y el rendimiento de la organización.

Asimismo, Clark (citado en Vera, 2017) define el balance vida-trabajo como la satisfacción y la buena relación entre el trabajo y la vida personal con el menor conflicto entre los roles, esta definición supone que el aspecto laboral y la vida personal son dos roles que generan conflictos entre sí ya que las personas usan su tiempo, energía y el propio cuerpo físico. Frente a lo mencionado, Frone (citado en Álvarez et al., 2016) refuerza lo dicho por Clark al estar de acuerdo en que el balance vida trabajo es la relación en donde el rol personal y laboral posee bajos niveles de conflictos entre estos roles; y añade que esa relación debe buscar altos niveles de equilibrio.

Por otro lado, Lewis (citado en Curcuy, 2012, p. 19) sostiene que el término balance vida-trabajo “surge para representar una necesidad ampliamente manifestada y evitar que el trabajo invada la vida de los empleados en una medida excesiva”. Por otra parte, para hacer frente al entorno globalizado en donde las políticas de flexibilidad laboral son necesarias para generar competitividad, Bonilla (citado en Terán, 2017) afirma que el balance vida-trabajo se define como esquemas flexibles de trabajo, beneficios para la salud corporal, integración de la familia y oportunidades de esparcimiento y recreación.

Por último, Salgado (2011, p. 13) señala que “el balance vida-trabajo se da cuando todos los aspectos de la vida tienen espacio, tiempo y contextos, y están integrados al día a día de la persona”. Además, afirma que es “una herramienta que facilita el empleo, la igualdad de oportunidades y la calidad de vida; por tanto, el balance vida-trabajo supone el estado ideal para cualquier persona” (2011, p. 141).

Para fines de la presente investigación se utilizará el concepto de balance vida-trabajo propuesto por Salgado (2011), entendido como el estado ideal en el que la persona logra cumplir con todos sus roles (hijo, hermano, esposo, madre y padre, trabajador entre otros).

2.2. Beneficios del balance vida-trabajo

La adecuada gestión del balance vida-trabajo en la organización trae consigo beneficios para las organizaciones y sus propios colaboradores.

2.2.1. Beneficios organizacionales

Por el lado de los beneficios organizacionales, Red Concilia (2007) asevera que las

empresas deben considerar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal pues favorece: (a) la creación de ventaja competitiva; (b) el compromiso del trabajador; (c) la reducción de ausentismo; (d) el clima laboral; (e) eficiencia y productividad que resulta en mayores ingresos.

La Red sostiene que la creación de una ventaja competitiva facilita la atracción de personal calificado lo que genera una marca empleadora y buena reputación ante los clientes, accionistas y sociedad. Del mismo modo, Del Castillo, Mory, Fuchs, Vera, Arizkuren y Agarwala (2011) mencionan que el balance vida-trabajo contribuye a que la organización sea considerada como un empleador atractivo e interesante para los profesionales.

Asimismo, favorece el compromiso de colaborador lo cual facilita su retención y disminuye los costos de rotación, sustitución y reincorporación (Red Concilia, 2007). En efecto, Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2005) señala que poner en práctica este tipo de iniciativas facilita la retención del talento y, en consecuencia, disminuye los costes de rotación.

Por otro lado, el balance vida-trabajo reduce los niveles de ausentismo, pues al brindar políticas flexibles se pueden resolver los problemas personales sin ausentarse del trabajo (Red Concilia, 2007). Los colaboradores consideran estos beneficios son un incentivo que trae como resultado un mayor nivel de compromiso e interés hacia la empresa (Parada, Soto & González, 2016).

Respecto a los dos últimos beneficios, Red Concilia (2007) resalta una mejora del clima laboral el cual contribuye a una mayor motivación y satisfacción del colaborador. Asimismo, afirma que el aumento de la productividad como resultado de la satisfacción y motivación de sus colaboradores se traduce en mayores ingresos para la empresa.

2.2.2. Beneficios a los colaboradores

Por el lado de los colaboradores, Red Concilia (2007) afirma que el balance vida-trabajo, al fomentar la motivación y satisfacción laboral permite mejorar la autoestima, pues brinda la oportunidad de que los trabajadores se desarrollen en otros espacios ajenos al trabajo. Por su parte, Ramírez (2017) afirma que cuando la persona se encuentra en una empresa que fomenta el balance entre la vida personal y laboral, se siente valorada en su trabajo lo que conlleva a un estilo de vida más equilibrado y saludable.

Asimismo, Red Concilia (2007) menciona que dicha conciliación contribuye a tener mayor disponibilidad de tiempo para que la persona pueda desarrollarse en otros aspectos de su vida. Además, dicha Red sostiene que mejora la salud; y la estabilidad psicológica y emocional, pues se reduce los niveles de cansancio, fatiga, estrés, ansiedad y culpabilidad por no atender

otras responsabilidades personales. Se evidencia con todo lo expuesto que el balance vida-trabajo favorece el bienestar del trabajador lo cual se expresa en una mejor calidad de vida.

A modo de síntesis, es claro que el balance vida-trabajo beneficia tanto a la empresa como a sus colaboradores. De esta manera, cobra relevancia este tema para las organizaciones y su gestión.

2.3. Prácticas del balance vida-trabajo basado en el IFREI Perú, Red Concilia y Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo del Perú

La siguiente sección presenta la situación de las prácticas del balance vida-trabajo en distintos continentes; y posteriormente, explica el proceso que se utilizó para definir las prácticas que aborda la presente investigación.

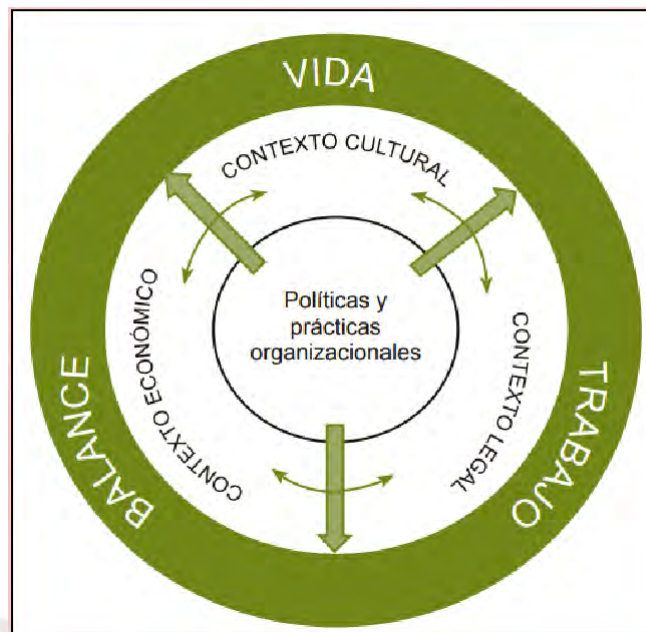
Una encuesta realizada por el Families and Work Institute² (FWI, 2001) revela que un alto número de empleados cambiaría algunas compensaciones y beneficios con el objetivo de recibir medidas de flexibilidad que permitan lograr un equilibrio entre su vida personal y familiar (citado en Chinchilla, Poelmans & León, 2003). Lo mencionado permite entender que el equilibrio entre la vida personal y laboral resulta importante para los trabajadores. En tal sentido, se convierte en un agente de cambio en las organizaciones, pues hace que estas deban incluir dentro de sus políticas prácticas que permitan lograr el ansiado equilibrio.

Dichas prácticas organizacionales en favor del balance vida-trabajo son expresadas alrededor de todo el mundo; sin embargo, su alcance varía según cada continente. Parada et al. (2016) sostienen que en Europa y Latinoamérica se reconoce como aspecto cultural importante la implementación de estas prácticas en la empresa teniendo mayor incidencia en Europa. Respecto a Asia, los autores sostienen que aún se mantiene resistencia a tomar estas prácticas debido al temor que se posee al asociarlo a un aspecto laboral negativo; por su parte, en África, las empresas no realizan muchas prácticas debido a aspectos culturales muy arraigados en donde se aborda el tema del conflicto entre la vida personal y laboral de manera privada.

Parada et al. (2016) sostienen que las prácticas del balance vida trabajo están sujetas a la interrelación de un contexto cultural, económico y legal que se deben considerar para hacer realidad medidas organizacionales de acuerdo a los requerimientos de los trabajadores (ver Figura 2). En tal sentido, los investigadores mencionan que en Europa las prácticas del balance vida-trabajo son más promovidas debido a que se encuentran institucionalizadas tanto en las empresas como en el gobierno; caso contrario a lo que sucede en Latinoamérica, que pese a reconocer su importancia, hay muchas prácticas que no se encuentran institucionalizadas.

² The Families and Work Institute (FWI) es una organización sin fines de lucro creada en 1989 con la finalidad de estudiar la fuerza laboral cambiante, así como las familias y comunidades.

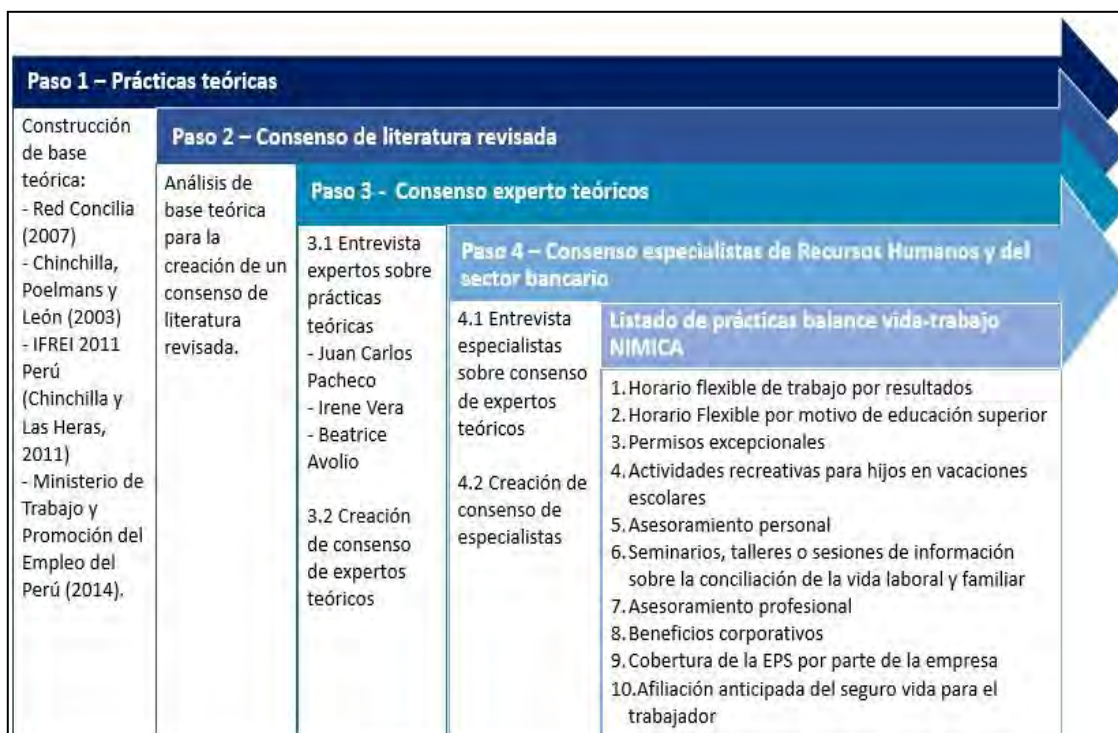
Figura 2: Interrelación de contextos para la práctica del balance vida-trabajo



Adaptado de: Parada, Soto y Gonzáles (2016, p. 91).

A continuación, se presenta los pasos seguidos para definir las prácticas del balance vida-trabajo en el sector bancario peruano del presente estudio. Primero, se presentan las fuentes teóricas que han abordado las prácticas del balance vida-trabajo y se organizan de tal manera que se conozcan cuáles son las prácticas comunes entre los autores. Segundo, a partir de un análisis de las fuentes teóricas, se obtiene un consenso de la literatura revisada. Tercero, se ajusta este consenso mediante la opinión de expertos teóricos en el tema con lo cual se obtiene un consenso de expertos teóricos. Cuarto, se procede a incluir la opinión de especialistas en Recursos Humanos para contextualizar las prácticas al sector de interés. Finalmente, luego de analizar la información, se obtiene un listado de diez prácticas del balance vida-trabajo contextualizadas al sector bancario peruano llamado NIMICA. Para fines de mejor comprensión se realiza la estructuración de la información en la figura 3.

Figura 3: Construcción del listado de prácticas del NIMICA



2.3.1. *Paso 1- prácticas teóricas*

El primer paso consistió en la revisión de cuatro fuentes teóricas: Red Concilia (2007), Chinchilla et al. (2003), IFREI 2011 Perú (Chinchilla & Las Heras, 2011), y Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú³ (2014). La primera fuente aborda las prácticas desde un entorno en donde se ha demostrado un mayor interés por parte de las empresas y el Estado español por implementarlas dentro de su estructura organizacional. Por otro lado, la segunda fuente brinda las prácticas obtenidas de una encuesta realizada a 150 empresas españolas. Mientras que la tercera fuente se contextualiza el estudio realizado por Chinchilla al ámbito laboral peruano. La última fuente permite, a diferencia de las anteriores que abordan el tema desde una perspectiva empresarial, conocer la propuesta planteada por el Estado peruano con la finalidad de que las empresas puedan adoptar las prácticas balance vida-trabajo dentro de sus organizaciones.

Sobre la primera fuente teórica, Red Concilia (2007) señala que Europa es el lugar en donde se encuentran más desarrolladas las prácticas de balance vida-trabajo por lo cual se ha considerado pertinente incluirlas en esta investigación con el fin de brindar un amplio marco sobre el tema. En su publicación “Guía de Buenas Prácticas de Conciliación de la vida personal, familiar y laboral en las empresas” se exponen las mejores dieciocho prácticas de balance vida-

³ El Ministerio del Trabajo promulgó en la RES N°. 048-2014 una Guía de buenas prácticas en materia de conciliación del trabajo y la vida familiar y personal.

trabajo implementadas por empresas españolas. Las cuales se encuentran agrupadas en seis áreas: información y sensibilización; ampliación y mejora de permisos legales; flexibilidad del tiempo de trabajo; beneficios sociales y extrasalariales; organización del trabajo; y ayuda para el cuidado de personas dependientes.

En cuanto a la segunda fuente teórica, Chinchilla et al. (2003) se considera importante incluir su estudio en la presente investigación debido a su carácter pionero en la investigación del tema en España. Asimismo, este estudio ha servido de base para otras investigaciones que se desarrollaron posteriormente es así que ha logrado posicionar a España como centro de las teorías del balance vida-familia y, además, sirve de influencia para la réplica de otras investigaciones similares en el mundo. Esta investigación busca analizar y evaluar políticas que favorezcan la conciliación entre la vida familiar y personal utilizando los datos recogidos en una encuesta realizada a 150 empresas españolas. Las prácticas se agrupan en cuatro categorías: flexibilidad, servicios, apoyo profesional y beneficios sociales.

Respecto a la tercera fuente teórica, IFREI 2011 Perú (Chinchilla & Las Heras, 2011), es necesario mencionar que el IFREI es un “índice de diagnóstico que permite analizar el nivel de Responsabilidad Familiar Corporativa en las empresas y su impacto en las personas y la organización” (IFREI, s/f). Este índice hace uso de una encuesta la cual es aplicada nivel mundial y es ajustada al Perú bajo el nombre de IFREI Perú 2011 con la colaboración de la Escuela de Dirección Universidad de Piura- PAD. Por ello, se considera importante incluirlo en la investigación debido a que es el único índice mundial del tema adaptado a la realidad peruana. El IFREI Perú agrupa las prácticas en cuatro categorías: flexibilidad en tiempo y espacio, apoyo familiar, información y permiso de maternidad/paternidad.

Finalmente, la cuarta fuente teórica, Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (2014), se ha considerado pertinente incluirla debido a que es el único documento formal sobre las prácticas del balance vida-trabajo por parte del Estado, el cual demuestra su interés en brindar una guía de políticas para que las empresas peruanas las apliquen. En la “Guía de buenas prácticas en materia de conciliación del trabajo y la vida familiar y personal, RES 048-2014”, se agrupan las prácticas en tres categorías: medidas vinculadas al tiempo de trabajo, medidas vinculadas al lugar de trabajo y otras medidas de apoyo relacionadas con las responsabilidades familiares.

Las bibliografías previamente expuestas permiten dar un alcance sobre las prácticas balance vida-trabajo desde la literatura lo cual tiene como finalidad obtener una base teórica que permita construir el instrumento NIMICA (ver Anexo A, Sección 1: Prácticas Teóricas).

2.3.2. Paso 2- consenso de literatura revisada

El segundo paso consistió en identificar las prácticas comunes y no comunes de las fuentes con el objetivo de organizar la información y obtener un consenso de la literatura revisada. Así se obtuvo una adaptación propia de la denominación y definición de cada una de las prácticas. A continuación, en la tabla 1 se puede apreciar la lista de prácticas resultantes de esta etapa.

Tabla 1: Lista de prácticas del paso 2, consenso de literatura revisada

Consenso de literatura revisada		
#	Denominación práctica balance vida trabajo (Adaptación propia)	Descripción práctica balance vida trabajo (Adaptación propia)
1	Trabajo a tiempo parcial	Reducción de horas laborales por un salario menor
2	Semana laboral comprimida	Jornada laboral más largas pero menos días a la semana
3	Cambio a puestos de trabajo de tiempo parcial por asuntos familiares	Pasar a puestos de trabajo parcial por motivos familiares y personales
4	Horario flexible de trabajo por resultados	Horario flexible de trabajo por resultados (no es necesario cumplir las 8 horas laborales por día)
5	Horario flexible de entrada y salida	Horario flexible de entrada y salida (cumpliendo 8 horas)
6	Excedencia de vacaciones por razones climatológicas (verano)	Se deben añadir 14 días mínimos a las vacaciones por razones climatológicas
7	Hora de salida 5:30	Hora de salida 5:30 sin excepción alguna
8	Información anticipada de la jornada extensa	Información anticipada de jornadas más extensas por motivos laborales excepcionales
9	Gestión de turnos de trabajo	Intercambio de turnos de trabajo entre trabajadores por temas personales y/o familiares
10	Gestión del tiempo de descanso	Programación de los períodos de descanso semanal (domingo) y vacacional (vacaciones escolar)
11	Teletrabajo	Posibilidad de realizar labores desde ubicaciones alternativas distinto al lugar de trabajo usando la tecnología requerida (no es obligatorio asistir a la oficina durante la semana)
12	Distribución de la jornada de trabajo entre el centro de trabajo y el domicilio particular	La flexibilidad espacial puede adoptar dos modalidades: 1. Jornada Distribuida Continua (75% en el centro de trabajo y 25% en el domicilio). 2. Jornada de Distribución Discontinua (100% en el domicilio durante un período determinado, por ejemplo, tres meses al año; y el resto en el centro de trabajo)
13	Asignación del de trabajo más próximo al domicilio	Asignación del lugar de trabajo más próximo al domicilio por comodidad del trabajador o razones familiares
14	Subsidio o descuentos para el cuidado de niños y personas dependientes	Subsidio o descuentos para el cuidado de niños y personas dependientes
15	Guardería en el centro de trabajo	Servicio de guardería gratuito en la empresa
16	Excedencia para cuidar a hijos pequeños	Excedencia para cuidar a hijos pequeños que gozan de buena salud
17	Excedencia para cuidar a personas dependientes	Excedencia para cuidar a personas dependientes sin incluir hijos pequeños que gozan de buena salud

Consenso de literatura revisada		
18	Subsidio de ayuda para hijos	Subsidio de ayuda para hijos, en caso de ser discapacitados el monto del subsidio se eleva
19	Permisos excepcionales	Permisos médicos a los trabajadores para acompañar la atención en salud de sus hijos u otros dependientes o para presentaciones escolares, cumpleaños, etc.
20	Reducción de la jornada laboral por motivos familiares	Reducción de la jornada laboral por motivos familiares
21	Actividades recreativas para hijos en vacaciones escolares	Actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares para los hijos de los trabajadores.
22	Permiso de maternidad más allá del mínimo legal	Permitir a las madres permanecer ausentes del trabajo tras el nacimiento de hijo fuera de tiempo regulado por ley (98 días calendarios consecutivos) u opción de juntar las vacaciones
23	Permiso de maternidad más allá del mínimo legal	Permitir a las padres permanecer ausentes del trabajo tras el nacimiento de su hijo fuera de tiempo regulado por ley (10 días calendarios consecutivos)
24	Licencias no retribuidas	Licencias de una semana a un mes para favorecer temas relacionados con la conciliación (adopción, sometimiento a técnicas de reproducción asistida, etc.). En caso de adopción, se hace referencia a la excedencia de los 30 días otorgados por ley
25	Permiso de lactancia	Excedencia de permiso de lactancia de lo establecido por ley (1 hora por día, de ser nacimiento múltiples son 2 horas)
26	Asesoramiento personal	Talleres y seminarios de desarrollo de habilidades blandas y asesoramiento para solucionar problemas individuales (personales, financieros, familia, estrés, matrimonio, etc.)
27	Información sobre guarderías y centros de cuidados de personas dependientes	Información sobre guarderías y centros de cuidados de personas dependientes
28	Información de asistencia para el trabajador	Información sobre servicios para el cuidado del hogar y búsqueda de trabajo para cónyuge de trabajadores expatriados
29	Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar	Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida y trabajo. Por ejemplo: Cursos de padres y educación de los hijos, manejo de conflictos trabajo-familia, gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión conflictos.
30	Compensación por formación de larga duración realizada fuera de jornada	Negociación para capacitar al personal fuera de la empresa sin afectar el horario de trabajo.
31	Asesoramiento profesional	Mentoría profesional para desarrollar el potencial de ejecutivas en términos organizativos y laborales
32	Beneficios sociales	Beneficios corporativos en servicios de transporte, alimentos, club social, biblioteca, educación, premios de antigüedad, auto y servicio de masaje o fisioterapia.
33	Bolsa de horas de extras	Las extras pueden ser cobradas en efectivo o en días libres.
34	Pago del 100% del salario en caso de baja por enfermedad	En caso de enfermedad, seguro social cubre solo el 75% del salario, la empresa completa la diferencia

Consenso de literatura revisada		
		hasta el 100%
35	Ampliación de la cobertura de los seguros de salud a familiares	Ampliación de la cobertura de los seguros de salud a familiares (de ser soltero a los padres y hermanos; y de tener familia, a la esposa e hijos).
36	Seguro y servicios médicos	Servicios médicos en las instalaciones a disposición de los empleados. Así como seguro médico privado financiado en 2/3 y seguro de vida y accidentes gratuito.
37	Atención de emergencia a familiares	Atención de emergencia a familiares en la misma empresa.

Adaptado de: Red Concilia (2007), Chinchilla et al. (2003), IFREI 2011 Perú (Chinchilla & Las Heras, 2011), y Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (2014).

2.3.3. Paso 3 - consenso de expertos teóricos

Para el tercer paso, se entrevistó expertos teóricos que opinen desde una perspectiva académica sobre la lista prácticas del paso anterior. La trayectoria en el ámbito académico e investigaciones sobre tema balance vida-trabajo en el contexto peruano fueron los criterios para elegirlos.

En la tabla 2, se presenta la relación de entrevistados. Acto seguido, se realizó un consenso tomando en cuenta sus opiniones cuyo resultado se presenta en la Tabla 3.

Tabla 2: Relación de expertos teóricos en el tema de prácticas balance vida-trabajo en el contexto peruano

Tipo Experto	Nombre	Entidad	Cargo	Trayectoria	Fecha entrevista
Teórico	Juan Carlos Pacheco	PAD Business School en PERÚ	Profesor Área de Gobierno de Personas del PAD Business School en Perú	Colaborador encargado de ajustar herramienta IFREI Perú 2011	10/09/18
	Beatrice Avolio	Directora del Centro de la Mujer en CENTRUM Católica	Directora	Investigaciones sobre las prácticas del balance vida-trabajo en mujeres	16/10/18
		CENTRUM Católica	Jefe de Departamento	Asesora de tesis en balance vida-trabajo	

Tipo Experto	Nombre	Entidad	Cargo	Trayectoria	Fecha entrevista
	Irene Vera	Pontificia Universidad Católica del Perú	Docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú	Experiencia como docente de Recursos Humanos en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú	15/10/18

Tabla 3: Lista de prácticas del paso 3, consenso de expertos teóricos

Consenso de expertos teóricos			
#	Categoría	Denominación (Adaptación propia)	Descripción prácticas
1	Flexibilidad en el tiempo	Trabajo a tiempo parcial	Reducción de horas laborables a cambio de un salario menor
2		Semana laboral comprimida	Jornada laboral más largas pero menos días a la semana
3		Cambio a puestos de trabajo de tiempo parcial por asuntos familiares	Pasar a puestos de trabajo parcial por motivos familiares y personales
4		Horario flexible de trabajo por resultados	Horario flexible de trabajo por resultados (no es necesario cumplir las 8 horas laborales por día)
5		Horario flexible de entrada y salida	Horario flexible de entrada y salida (cumpliendo 8 horas)
6		Información anticipada de la jornada extensa	Información anticipada de jornadas más extensas por motivos laborales excepcionales
7		Gestión de turnos de trabajo	Intercambio de turnos de trabajo entre trabajadores por temas personales y/o familiares previa coordinación
8		Gestión del tiempo de descanso	Programación de los periodos de descanso semanal (domingo) y vacacional (vacaciones escolar) previa coordinación
9		Horario Flexible por motivo de educación superior	Flexibilidad de horarios para realizar estudios de educación superior.
10	Flexibilidad en el espacio	Teletrabajo	Posibilidad de realizar labores desde ubicaciones alternativas distinto al lugar de trabajo usando la tecnología requerida; el asistir a la centro de trabajo está sujeto a acuerdos con el empleador
11	Apoyo familiar	Guardería en el centro de trabajo	Servicio de guardería gratuito en la empresa. *La ley 775 contempla que en el sector público es obligatorio tener guardería si hay más de 20 mujeres en edad fértil.
12		Ampliación de días para el cuidado de familiares accidentados o enfermos gravemente	Tiempo adicional a lo estipulado por ley para cuidar a un familiar enfermo o en caso de accidente

Consenso de expertos teóricos			
			* La ley 30012 otorga 7 días con goce de haber
13		Permisos excepcionales (cuponerías)	Permisos médicos a los trabajadores para acompañar la atención en salud de sus hijos u otros dependientes o para presentaciones escolares, cumpleaños, etc.; en modalidad de cuponerías anuales
14		Reducción de la jornada laboral por motivos familiares	Reducción de la jornada laboral por motivos familiares sujeto a recuperar las horas ausentes
15		Actividades recreativas para hijos en vacaciones escolares	Actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares para los hijos de los trabajadores.
16	Apoyo en la maternidad y paternidad	Permiso de maternidad más allá del mínimo legal	Permitir a las madres permanecer ausentes del trabajo tras el nacimiento de hijo fuera de tiempo regulado por ley 26644 (98 días calendarios consecutivos) u opción de juntar las vacaciones. * Contempla el goce de haber
17		Permiso de paternidad más allá del mínimo legal	Permitir a las padres permanecer ausentes del trabajo tras el nacimiento de su hijo fuera de tiempo regulado por ley 30367 (10 días calendarios consecutivos) * Contempla el goce de haber
18		Licencias por reproducción asistida y adopción con goce de haber	Licencias de una semana a un mes para favorecer temas relacionados con la conciliación (adopción, sometimiento a técnicas de reproducción asistida, etc.). *En caso de adopción, se hace referencia a la excedencia de los 30 días otorgados por ley 27409.
19		Permiso de lactancia	Tiempo adicional de permiso de lactancia de lo establecido por ley 29896 (1 hora por día, de ser nacimiento múltiples son 2 horas)
20	Información	Asesoramiento personal	Talleres y seminarios de desarrollo de habilidades blandas y asesoramiento para solucionar problemas individuales (personales, financieros, familia, estrés, matrimonio, etc.)
21		Información sobre guarderías y centros de cuidados de personas dependientes	Información sobre guarderías y centros de cuidados de personas dependientes sujeto a que el trabajador lo solicite o a que la empresa lo fomenta.
22		Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar	Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida y trabajo. Por ejemplo: Cursos de padres y educación de los hijos, manejo de conflictos trabajo-familia, gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión conflictos.
23	Apoyo profesional	Compensación por formación de larga duración realizada fuera de jornada	Negociación de compensación monetaria o de horas por capacitación del personal fuera del horario laboral. * No se contemplan las 4 charlas obligatorias de Seguridad y Salud en el trabajo según la ley 29783.
24		Asesoramiento profesional	Mentoría profesional para desarrollar el potencial de ejecutivos en términos organizativos y laborales
25	Beneficios corporativos y extrasociales	Beneficios corporativos	Beneficios corporativos en subvención o descuento en cursos de extensión o educación superior, alimentos, club social, biblioteca, premios de

Consenso de expertos teóricos			
			antigüedad, playa de estacionamiento gratuito, gimnasio y deporte.
26	Salud	Cobertura de la EPS por parte de la empresa	La empresa cobertura parte del EPS en favor del trabajador
27		Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador	Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador antes de cumplir 4 años laborando en la misma empresa. *Según el DL N° 688, al cumplir 4 años en la misma empresa el empleador debe asegurar al trabajador con un seguro vida que cubre hasta 8 o 16 veces su sueldo en caso muera de manera natural o muera en caso de accidente respectivamente.
28		Atención de emergencia a familiares	Atención de emergencia a familiares en la misma empresa.

Adaptado de: Red Concilia (2007), Chinchilla et al. (2003), IFREI 2011 Perú (Chinchilla & Las Heras, 2011), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (2014), Juan Carlos Pacheco (2018), Beatrice Avolio (2018) e Irene Vera (2018).

2.3.4. *Paso 4 - consenso especialistas de Recursos Humanos y del sector bancario*

Posteriormente, se entrevistó a especialistas de Recursos Humanos con el fin de ajustar al sector bancario actual las prácticas del paso anterior. Fueron dos las categorías de especialistas: especialistas de Recursos Humanos y especialistas de Recursos Humanos en el sector bancario. Ambos tuvieron como requisito cumplir con al menos un año de experiencia en el área; y, en el caso específico del segundo grupo tener experiencia mínima de un año laborando en la banca privada peruana. En la Tabla 4, se presenta la relación de entrevistados. Acto seguido, se procedió a realizar un consenso con la información recopilada cuyo resultado se presenta en la Tabla 5.

Tabla 4: Relación de especialistas de Recursos Humanos y del sector bancario

Tipo Experto	Nombre	Experiencia	Fecha entrevista
Especialistas de Recursos Humanos	Ana Beingolea	Más de 5 años como docente de Gestión de Personas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, PUCP Más de 20 años de experiencia en un banco privado en el Perú	23/10/18
	Carmen Heinman	Más de años como docente en Esan y un año Gestión de Personas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, PUCP Experiencia en consultoría de Recursos Humanos Experiencia de consultoría en el sector bancario peruano.	17/10/18
Especialistas en Recursos Humanos en el sector bancario	Angeli Tuesta	Un año de experiencia en el área de Recursos Humanos en un banco privado en el Perú	17/10/18
	Diana Amaya	Siete años de experiencia en el área de Recursos Humanos de un banco privado en el Perú	17/10/18
	Eduardo Segura	Dos años de experiencia en un banco privado en el Perú	18/10/18
	Ricardo Maldonado	Año y medio de experiencia en un banco privado en el Perú	18/10/18
	Katherine del Pilar Ramos	Siete años de experiencia en tres banco privados en el Perú	19/10/18

Finalmente, se obtiene un listado de diez prácticas contextualizadas al sector bancario peruano las cuales han sido agrupadas en seis categorías: Flexibilidad en el tiempo, Apoyo familiar, Información, Apoyo profesional, Beneficios corporativos y extrasociales; y Salud (ver Tabla 5). Debido al proceso de construcción presentado, esta lista de prácticas servirá de insumo para el instrumento NIMICA el mismo que puede ser utilizado para futuras investigaciones en otras entidades bancarias del Perú.

Tabla 5: Lista de prácticas del paso 4, consenso de especialistas- Listado NIMICA

Listado de prácticas balance vida trabajo para el instrumento NIMICA			
#	Categoría	Denominación de la práctica	Definición
1	Flexibilidad en el tiempo	Horario flexible de trabajo por resultados	Horario flexible de trabajo por resultados (no es necesario cumplir las 8 horas laborales por día)
2		Horario Flexible por motivo de educación superior	Flexibilidad de horarios para realizar estudios de educación superior.
3	Apoyo familiar	Permisos excepcionales	Permisos médicos a los trabajadores para acompañar la atención en salud de sus hijos u otros dependientes o para presentaciones escolares, cumpleaños, etc.; (puede ser entregado bajo la modalidad de cuponeras anuales)
4		Actividades recreativas para hijos en vacaciones escolares	Actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares para los hijos de los trabajadores.
5	Información	Asesoramiento personal	Talleres y seminarios de desarrollo de habilidades blandas y asesoramiento para solucionar problemas individuales (personales, financieros, familia, estrés, matrimonio, etc.)
6		Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar	Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida y trabajo. Por ejemplo: Cursos de padres y educación de los hijos, manejo de conflictos trabajo-familia, gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión conflictos.
7	Apoyo profesional	Asesoramiento profesional	Mentoría profesional para desarrollar el potencial de ejecutivos en términos organizativos y laborales
8	Beneficios corporativos y extrasociales	Beneficios corporativos	Beneficios corporativos en subvención o descuento para cursos de extensión o educación superior, alimentos, club social, biblioteca, premios de antigüedad, playa de estacionamiento gratuito, gimnasio, viajes, ropa, taxi, tasa preferenciales para préstamos y deporte. *Algunos beneficios en específicos pueden ir cambiando de acuerdo la entidad
9	Salud	Cobertura de la EPS por parte de la empresa	La empresa ofrece cobertura parcial o total del EPS en favor del trabajador.
10		Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador	Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador antes de cumplir 4 años laborando en la misma empresa. *Según el DL 688, al cumplir 4 años en la misma empresa el empleador debe asegurar al trabajador con un seguro vida que cubre hasta 8 o 16 veces su sueldo en caso muera de manera natural o muera en caso de accidente respectivamente.

Adaptado de: Red Concilia (2007), Chinchilla et al. (2003), IFREI 2011 Perú (Chinchilla & Las Heras, 2011), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (2014), Juan Carlos Pacheco (2018), Beatrice Avolio (2018), Irene Vera (2018), Ana Beingolea (2018), Carmen Heinman (2018), Angeli Tuesta (2018), Diana Amaya (2018), Eduardo Segura (2018), Ricardo Maldonado (2018) y Katherine del Pilar Ramos (2018).

A continuación, se brindará detalle de cada categoría y prácticas del balance vida-trabajo presentadas en la tabla anterior.

a. Flexibilidad en el tiempo

Esta categoría agrupa aquellas prácticas que permiten al trabajador gozar de mayor dominio sobre su tiempo laboral con la finalidad de obtener tiempos para atender temas personales. Dentro de esta categoría se encuentran dos prácticas:

- Horario flexible de trabajo por resultados (Horario flexible por resultados) se refiere a la posibilidad de realizar trabajo por resultados; es decir, que se consideren los objetivos a cumplir y no el tiempo que se requiera por lo cual no es necesario que el trabajador cumpla las ocho horas laborales por día.
- Horario flexible por motivo de educación superior (Horario flexible por estudios de postgrado) se refiere a la flexibilidad que otorgan las empresas durante el tiempo que el trabajador realice estudios superiores. Por ejemplo, salir una hora más temprano dos días a la semana para poder asistir a clases de maestría.

b. Apoyo familiar

Esta categoría brinda al trabajador el apoyo mediante prácticas organizacionales con la finalidad de atender asuntos familiares. Dentro de esta categoría se encuentran dos prácticas:

- Permisos excepcionales se refiere a aquellos permisos otorgados con el fin de atender situaciones médicas de los trabajadores, acompañar a familiares al médico (atención en salud de hijos o personas dependientes), para presentaciones escolares, cumpleaños, etc. Estos beneficios se otorgan, usualmente, bajo la modalidad de cuponeras anuales.
- Actividades recreativas para hijos en vacaciones escolares (Actividades recreativas vacacionales para hijos) se refiere a la realización de actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares para los hijos de los trabajadores.

c. Información

Esta categoría brinda al trabajador la información que requiera con el fin de atender su crecimiento personal. Dentro de esta categoría se encuentran dos prácticas:

- Asesoramiento personal (Talleres de habilidades blandas) se refiere a los talleres y seminarios de desarrollo de habilidades blandas y asesoramiento para solucionar problemas individuales (personales, financieros, familia, estrés, matrimonio, etc.).
- Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar (Talleres de balance vida-trabajo) se refiere a seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida y trabajo. Por ejemplo: cursos de padres y

educación de los hijos, manejo de conflictos trabajo-familia, gestión del tiempo, gestión del estrés y gestión de conflictos.

d. Apoyo profesional

Esta categoría brinda al trabajador cursos que permitan desarrollarse profesionalmente.

Dentro de esta categoría se encuentra una práctica:

- Asesoramiento profesional (Asesoramiento-mentoría profesional) que se refiere a la mentoría profesional para desarrollar el potencial de ejecutivos en términos organizativos y laborales.

e. Beneficios corporativos y extrasociales

Esta categoría brinda al trabajador descuentos corporativos. Dentro de esta categoría se encuentra una práctica:

- Beneficios corporativos que hacen referencia a la subvención o descuento para cursos de extensión o educación superior, alimentos, club social, biblioteca, premios de antigüedad, playa de estacionamiento gratuito, gimnasio, viajes, ropa, taxi, tasas preferenciales para préstamos y deporte. Ciertos beneficios varían de acuerdo a la entidad.

f. Salud

Esta categoría brinda al trabajador beneficios que permitan velar por su salud. Dentro de esta categoría se encuentran dos prácticas:

- Cobertura de la EPS ⁴por parte de la empresa (Pago de cobertura EPS) se refiere a la cobertura
- Afiliación anticipada del seguro vida ⁵ para el trabajador (Afiliación anticipada de seguro vida) se refiere a que la empresa otorga la afiliación al trabajador antes de cumplir cuatro años laborando en la misma empresa. a parcial o total del EPS en favor del trabajador.

2.4. Determinantes para analizar las prácticas del balance vida-trabajo

Existen diferencias entre los subgrupos de los jóvenes de 18 a 35 años. Esto se debe a que cada subgrupo presenta la percepción de importancia del balance vida-trabajo. De ahí que resulta necesario considerar ciertos factores para el presente estudio denominadas en adelante

⁴ Las entidades prestadoras de salud (EPS) ofrecen a los trabajadores servicios de salud privado como alternativa frente al sistema estatal de salud obligatorio por ley.

⁵ Según el DL 688, al cumplir 4 años en la misma empresa el empleador debe asegurar al trabajador con un seguro vida que cubre hasta 8 o 16 veces su sueldo en caso muera de manera natural o muera en caso de accidente respectivamente.

como determinantes. Chinchilla et al. (2003) considera en su investigación sobre las prácticas del balance vida-trabajo en empresas españolas una ficha técnica que contempla a las determinantes “género”, “edad”, “hijos” y “nivel de puesto”. Adicionalmente, el presente estudio considera necesario considerar una determinante más como lo es “antigüedad en el puesto”, debido a la necesidad de que los trabajadores encuestados hayan permanecido durante todas las temporadas de un mismo año laborando en la empresa ABC con la finalidad de que perciban todas las prácticas implementadas en la organización durante un año completo como mínimo.

A continuación, se describe los cinco determinantes (género, edad, hijos, antigüedad de la empresa y nivel de puesto) consideradas para responder los objetivos de la presente investigación.

2.4.1. ***Género***

La determinante “género” cobra relevancia en la presente investigación, pues teóricamente se ha demostrado esta determinante condiciona la percepción de importancia de una práctica de balance vida-trabajo, debido a que existe una diferencia sobre el uso de tiempo para dedicarlo a actividades personales. Esto se debe, principalmente, a que la mujer asume simultáneamente el rol de madre y ama de casa, y los hombres no suelen hacerlo; en consecuencia, son ellos que tienen más del 10% en promedio de tiempo disponible para dedicarlo a otras actividades fuera del trabajo (Avolio, 2018).

2.4.2. ***Edad***

Otro factor importante es la edad porque dependiendo de la etapa de vida en la que la persona se encuentre y el contexto que vivió va a generar diferentes perspectivas. Por un lado, la edad es un indicador de los cambios en el ciclo de vida porque expresa las responsabilidades que la persona va adquiriendo conforme pasan los años (Zuñiga citado en Salgado, 2011). Por otro lado, las investigaciones demuestran que los diversos grupos etarios que conforman la fuerza laboral presentan diferentes intereses debido a los contextos de vida que han experimentado. En el caso de los jóvenes de 20 a 35 años, EY (2017) señala que existe una diferencia entre ellos por lo cual crea dos subcategorías: los jóvenes de 20 a 27 años y de 28 a 35 años. Cada grupo presenta actitudes e intereses diferentes hacia el trabajo y la vida, por lo que se considera pertinente considerar subdivisión en el presente estudio.

2.4.3. ***Hijos***

La ausencia, presencia y cantidad de hijos es un factor relevante para las personas al

⁶ Etapas de la vida definidas como nacimiento, juventud, adultez y vejez.

momento de valorar un beneficio que favorezca su equilibrio vida personal y laboral. Más aún en el caso de las mujeres ya que las investigaciones muestran que existe una relación inversa entre trabajo y número de hijos; es decir, las mujeres participan menos en el mundo laboral a medida que tienen más hijos (Zuñiga citado en Salgado, 2011). Asimismo, según IPSOS (2018) en el Perú, el 57% de jóvenes de este grupo etario tiene hijos y un 39% asume el rol de jefe del hogar. Por consiguiente, se considera valioso para la presente investigación considerar este factor al evaluar la importancia de las prácticas para el balance vida personal y laboral.

2.4.4. *Tiempo laborando en la empresa*

La ausencia, presencia y cantidad de hijos es un factor relevante para las personas al momento de valorar un beneficio que favorezca su equilibrio vida personal y laboral. Más aún en el caso de las mujeres ya que las investigaciones muestran que existe una relación inversa entre trabajo y número de hijos; es decir, las mujeres participan menos en el mundo laboral a medida que tienen más hijos (Salgado, 2011). Asimismo, según IPSOS (2018) en el Perú, el 57% de jóvenes de este grupo etario tiene hijos y un 39% asume el rol de jefe del hogar. Por consiguiente, se considera valioso para la presente investigación considerar este factor al evaluar la importancia de las prácticas para el balance vida personal y laboral.

2.4.5. *Nivel de puesto*

Cada nivel de puesto tiene sus responsabilidades, y estas son mayores conforme el nivel de jerarquía. Es más complicado para las personas lograr un balance vida personal y laboral a mayor nivel de jerarquía, ya que se asumen mayores obligaciones en el trabajo. De manera que se considera este factor como relevante para la presente investigación. Más aún porque el 25% de los jóvenes peruanos asumen puestos gerenciales, jefaturas, y cargos de supervisores en las empresas donde fueron contratados (Aptitus citado en Gestión, 2017).

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene como objetivo describir el marco en el cual se desarrolla la investigación. Primero se describe el sector bancario y posteriormente, la empresa. El primer subcapítulo presenta datos generales del sector y la situación de las prácticas balance vida-trabajo en este ámbito. Cabe señalar que es limitada la literatura sobre prácticas balance vida-trabajo en el sector bancario peruano, de modo que fue necesario obtener esta información mediante entrevistas a expertos. Posteriormente, se describe la empresa ABC y las prácticas de balance vida- trabajo que esta realiza.

1. Sector bancario

1.1. Datos generales

En el Perú, según la Superintendencia de Banca y Seguros (2017), el Sistema Bancario es parte del Sistema Financiero. Este pertenece al Sistema de Intermediación Financiera Indirecta, el cual forma parte del Mercado de Capitales Peruanos (ver Anexo B). Las empresas del sistema bancario son aquellas "cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades (Superintendencia de Banca y Seguros, 2017, p. 43)". Dentro de este subsistema se encuentra la banca múltiple, y son 16 las empresas que la constituyen (Superintendencia de Banca y Seguros, 2018). La banca múltiple "se le conoce también como banca privada, comercial o de primer piso, es aquella institución de crédito que cuenta con instrumentos diversos de captación y canalización de recursos" (Superintendencia de Banca y Seguros, 2017 p. 43). En síntesis, el negocio de la banca consiste en captar recursos y otorgar créditos en diversas modalidades.

A lo largo de los años, el sistema bancario ha registrado un buen desempeño, y de ahí su importancia para el país. Según la ASBANC (2016), la banca ha contribuido con el bienestar y el dinamismo de la economía nacional. A continuación, en la Figura 4 se muestran los resultados de colocaciones a través de los años, siendo evidente el buen desempeño de la banca.

En el marco de esa situación política crítica por la que atravesó el país en el 2017, sin embargo, es importante resaltar que la banca continuó apoyando el desarrollo económico nacional. Así, a diciembre, el saldo de los créditos otorgados por las empresas bancarias privadas a todos los sectores económicos sumó S/ 245,552 millones, monto que significó una tasa de crecimiento anual de 5.48% –con tipo de cambio constante (ASBANC, 2018, p. 52).

Figura 4: Colocaciones Brutas de 1992 – 2017 en el Perú en S/. Millones



Adaptado de: ASBANC (2018).

Otro rasgo relevante es el interés por parte de los jóvenes en trabajar en este sector. Entre los sectores económicos de mayor interés para los jóvenes se encuentran el sector financiero conformado por la banca y los seguros en el Perú. En este sentido, ER Ronald (citado en Gestión, 2013) señala que el 27% de ellos, tienen el interés en desempeñarse en consultorías, el 26% buscan realizarse en banca y el 21% quiere estar vinculado a negocios sobre consumo masivo. En tal sentido, es significativo en términos de esta investigación situar el presente estudio en el sector bancario. En definitiva, el sector empresarial es el de mayor demanda por parte de este grupo etario.

1.2. Situación de las prácticas de balance vida trabajo en el sector bancario

A partir de entrevistas realizadas a personas que se desempeñan en áreas relacionadas de Recursos Humanos en los distintos bancos del país (ver Tabla 4) se pudo obtener información de la situación actual de las prácticas de balance vida-trabajo del sector al que pertenecen (Anexo C y D).

1.2.1. Concepto de balance vida-trabajo

Beingolea (comunicación personal, 17 de octubre, 2018) afirma que el balance vida-trabajo se refiere al equilibrio entre el desarrollo personal, familiar y de trabajo en otras palabras, es darse el tiempo a otros ámbitos de la vida además del trabajo, especialmente al tiempo en familia. Para Maldonado (comunicación personal, 18 de octubre, 2018) es el estado anhelado y ansiado por cualquier persona el cual le permite desarrollarse a nivel profesional pero también a nivel personal. En la misma línea, Segura (comunicación personal, 18 de octubre, 2018) afirma que este balance permite al colaborador tener calidad de vida y mejor desempeño en su organización. Considerando lo mencionado, se infiere que el balance vida-trabajo es el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral que brinda bienestar y calidad

de vida a las personas.

1.2.2. *Situación actual del balance vida-trabajo en el sector bancario*

Segura (comunicación personal, 18 de octubre, 2018) señala que los bancos peruanos buscan tener a los mejores talentos que compartan su visión, misión y valores dentro del clima laboral que ofrecen, con el objetivo de construir y lograr la transformación digital de la banca. Lo mencionado es compartido por Maldonado (comunicación personal, 18 de octubre, 2018) quien asevera que actualmente este es el más grande reto que enfrenta y apuntan los bancos del país ya que generado que la forma de trabajar cambie. Actualmente, los bancos están transformándose en busca de atender las demandas de sus clientes internos y externos, aquí donde cobra relevancia el balance vida-trabajo de los colaboradores. La gestión del equilibrio de la vida personal y laboral si bien se vienen implementando en algunos bancos aún representa un reto para las organizaciones bancarias porque esto implica tener al colaborador como centro de la organización a quien se le debe cuidar, proveer y retener, sin embargo, es a lo que está apuntando la banca.

Por su parte, Beingolea (comunicación personal, 23 de octubre, 2018) reafirma lo mencionado por Maldonado, el balance vida-trabajo es un tema de interés para el talento que se quiere atraer y retener, y cabe señalar, que es de interés por todas las generaciones. En este sentido, para el sector bancario es un tema importante que le permite adaptarse a las necesidades de las generaciones, además que es un elemento diferenciador que contribuye a mejorar la marca empleadora. Sin embargo, la gestión del balance vida-trabajo aún es un gran reto para las empresas porque si bien la digitalización y el teletrabajo facilitan las prácticas relacionadas a la flexibilidad que los trabajadores aspiran hoy en día, muchos de los procesos de la banca requieren de regulación, siendo necesario del contacto físico y presencia del colaborador.

1.2.3. *Balance vida-trabajo como estrategia organizacional*

Heinman (comunicación personal, 17 de octubre, 2018) menciona que, en el Perú, no existe como estrategia organizacional sino solo se encuentra a nivel de acciones tomadas por las áreas de Recursos Humanos. En esta línea, Beingolea (comunicación personal, 23 de octubre, 2018) menciona que solo se realizan prácticas de balance vida-trabajo que resulta ser parte de la estrategia del área Recursos Humanos debido que la gestión de personas es uno de los pilares más importantes en las organizaciones. Por su parte, Maldonado (comunicación personal, 18 de octubre, 2018) señala que por el momento no se tiene como estrategia sino sólo como acciones, pero como la banca se encuentra en proceso de transformación se tiene planeado hacer de la gestión del balance vida-trabajo una estrategia organizacional.

1.2.4. *Gestión de las prácticas de balance vida- trabajo en la empresa*

Maldonado (comunicación personal, 18 de octubre, 2018) menciona que la competencia por prácticas innovadoras en favor de brindar el ansiado balance vida personal y laboral es fuerte. Las prácticas están siendo un benchmarking del banco pionero peruano en implementarlo y otras están siendo copiadas de prácticas balance vida-trabajo realizadas en otros países, pero adaptado a nuestra realidad peruana.

Las prácticas que fomentan este balance de la vida personal y laboral son diferenciadas por funciones especialmente difieren en cuanto a puestos part time y full time. Asimismo, menciona que gestionar este tipo de prácticas es un reto porque un aspecto por mejorar es la buena planificación y diseño de ellas en este sentido, se requiere del interés y cambio de mentalidad de quienes dirigen las empresas quienes tiene que estar convencidos que este tipo de prácticas generan beneficios y un retorno importante para la empresa (Heinman, comunicación personal, 17 de octubre, 2018). Por su parte, Beingolea (comunicación personal, 23 de octubre, 2018) asevera que el área encargado de gestionar estas prácticas es el de bienestar, no suelen incluir en los códigos de ética, sin embargo, la empresa cuenta con espacios presenciales y virtuales para que se comuniquen a los colaboradores sobre estos beneficios. Lo mencionado se complementa con lo afirmado por Segura (comunicación personal, 18 de octubre, 2018) quien menciona que las prácticas que son implementadas por su organización son difundidas a través de la red social laboral denominada Workplace. Asimismo, menciona que como parte de la gestión de este balance cada vez los bancos están brindando espacios cómodos en donde el colaborador pueda sentirse tranquilo y a gusto y, se le está dando a los colaboradores flexibilidad de tiempo para que puedan seguir sus estudios o realizar alguna actividad de su interés a personal a manera de velar por su calidad de vida.

1.2.5. *Recursos para la gestión de las prácticas balance vida-trabajo*

Maldonado (comunicación personal, 18 de octubre, 2018) menciona que la competencia por prácticas innovadoras en favor de brindar el ansiado balance vida personal y laboral es fuerte. Las prácticas están siendo un benchmarking del banco pionero peruano en implementarlo y otras están siendo copiadas de prácticas balance vida-trabajo realizadas en otros países, pero adaptado a nuestra realidad peruana.

Heinman y Beingolea (comunicación personal, 17 y 23 de octubre, 2018) coinciden en que los bancos no cuentan con un presupuesto específicamente dirigido a la gestión de estas prácticas, por lo que es parte del presupuesto de Recursos Humanos (por ejemplo, el área de desarrollo o bienestar). Adicionalmente, Tuesta (comunicación personal, 17 de octubre, 2018) menciona que no se usan recursos propios adicionales a los propios de la empresa, porque el

banco tiene convenios con otras empresas, así que se podría decir que se valen de esos convenios para ofrecer los beneficios a los trabajadores, es decir no invierten recursos adicionales específicamente en esos beneficios.

1.2.6. *Beneficios de las prácticas de balance vida trabajo percibidos por los colaboradores*

Heinman (comunicación personal, 17 de octubre, 2018) menciona que las prácticas de balance vida-trabajo genera beneficios de motivación a los colaboradores, sin embargo, es importante resaltar que, como toda curva motivacional, no siempre se mantiene por lo que se debe estar al tanto para no perder el interés de los colaboradores. En esta misma línea, Beingolea (comunicación personal, 23 de octubre, 2018) menciona que genera satisfacción y motivación ya que, los colaboradores se sienten valorados e importantes para la organización; asimismo, permite el desarrollo de la persona en cuanto a su vida familiar. Por su parte, Tuesta (comunicación personal, 17 de octubre, 2018) afirma que estas prácticas sirven para dar un respiro al ritmo agitado de la banca porque todo el tiempo se está trabajando arduamente y los colaboradores necesitan un espacio con tus hijos o familia y si el banco ofrece este beneficio es bien valorado.

1.2.7. *Beneficios de las prácticas de balance vida-trabajo percibidos por la empresa*

Heinman (comunicación personal, 17 de octubre, 2018) menciona que las prácticas de balance vida-trabajo generan beneficios a nivel organizacional en el sentido que colaboradores están más motivados y comprometidos y, ello facilita a su fidelización y retención. Asimismo, al sentirse a gusto, tiene un efecto en la atención y cercanía al cliente, debido que este trato con el cliente permite que empresa ofrezca un servicio diferenciado. Por su parte, Beingolea (comunicación personal, 23 de octubre, 2018) afirma que contribuye a la satisfacción, compromiso, productividad de los colaboradores y mejora el clima laboral. En adicción, Tuesta (comunicación personal, 17 de octubre, 2018) señala que ayuda a la empresa a fortalecer su marca empleadora facilitando su posicionamiento en ranking nacional e internacionales como el Great Place to Work. Asimismo, Maldonado (comunicación personal, 18 de octubre, 2018) comenta que reduce los niveles de ausentismo y rotación, se incrementa la motivación, rendimiento y retención de personal con el cual se reduce costos de reclutamiento, selección e inducción; este tipo de prácticas permite atraer a los mejores talentos del país.

2. Caso de estudio: Empresa ABC

El presente apartado tiene como objetivo dar a conocer a la empresa ABC. En primer lugar, se describe de forma general la empresa y el área de Recursos Humanos. Luego, se presenta las características e importancia de los colaboradores de 18 a 35 años en la organización. Y finalmente, se describe la situación actual de las prácticas balance vida trabajo en la empresa.

2.1. Descripción de la empresa

La empresa ABC inició sus operaciones en la década de 1980, y en la actualidad es uno de los principales bancos en la economía peruana (Empresa ABC, 2017b). Es una sociedad anónima abierta perteneciente a uno de los grupos económicos más importantes del país. La empresa ABC se desempeña en el rubro financiero, y está enfocado en las operaciones y negocios bancarios.

El objeto social de la empresa consiste en recibir dinero del público bajo cualquier modalidad contractual con el objetivo de utilizarlo para la concesión de créditos en forma de préstamos, descuentos de documentos u otras modalidades; esto es posible una vez descontado el encaje, conjuntamente con la obtención capital social y otras fuentes de financiamiento (Empresa ABC, 2017b, p. 5).

La empresa ABC durante los años ha mostrado un buen desempeño en su sector. Entre los principales resultados obtenidos en el año 2017, la empresa ABC alcanzó una utilidad de más de S/900 millones, 3.1% mayor que el año anterior; los principales elementos que influyeron en este resultado fueron el aumento de las operaciones financieras, los ingresos por servicios financieros y el margen financiero bruto (Empresa ABC, 2018b).

Por otro lado, acerca de la gestión de los Recursos Humanos en la empresa ABC, presentan un buen desempeño y reconocimiento en el país. Tiene un enfoque de gestión humana basado en una cultura de valores, formación y desarrollo, diversidad del capital humano e interés por la seguridad y salud laboral (Empresa ABC, 2018a). Hasta finalizar el año 2017, la organización contó con más de 60007 colaboradores, considerando tanto contratados por plazo determinado y plazo fijo (Empresa ABC, 2018b). Algunos datos importantes son: el 59.5% son mujeres, el 80.4% labora en Lima, y el 80.6% cuenta con un contrato de plazo indefinido; de igual forma, el 54.29% del total de colaboradores se encuentra en el rango de edad de 18 a 29 años (Empresa ABC, 2018a).

A lo largo de los años, la empresa ha sido reconocida por su destacado desempeño en

⁷“Esta cifra no toma en cuenta practicantes u otras modalidades de contrato. No tiene obreros dentro de su personal, y cuenta con lo que la SMV denomina funcionarios y empleados” (Empresa ABC, 2018b, p. 9).

relación a la gestión de sus recursos humanos. Por 16 años consecutivos la empresa ha sido elegida entre las 20 mejores empresas para trabajar en el Perú, y se ubican entre las 50 mejores empresas para trabajar de América Latina, según The Great Place to Work Institute (Empresa ABC, 2018a). Asimismo, se ha mantenido en el ranking de Merco Talento durante los años 2014 al 2018 (Merco, 2014-2018). Por último, ha permanecido en el Ranking Great Place To Work para más de 1000 colaboradores durante el mismo período (GPTW, 2014-2018).

Por todas estas razones, es claro que la empresa ABC es importante en el sector que se desempeña. Asimismo, el reconocimiento por parte de diversas entidades evidencia su buena gestión en Recursos Humanos. Es así que se considera una empresa relevante para desarrollar la presente investigación.

2.1.1. *Colaboradores de 18 a 35 años en la empresa*

A lo largo de la presente investigación se ha mencionado que los jóvenes de 18 a 35 años están cambiando la forma tradicional de trabajar y de ser gestionados por el área de Recursos Humanos de las organizaciones. Según Empresa ABC (2017a), debido a tantos avances tecnológicos cada vez más los jóvenes están optando, por un lado, tener un trabajo independiente que se adapte a su estilo de vida y que les permita desarrollarse en otros ámbitos de la vida y por otro lado, permanecen poco tiempo en una empresa y tienden a cambiarse de trabajo con el fin de tener nuevas experiencias laborales que les ofrezcan lo que necesitan. A pesar de lo mencionado, la Empresa ABC ha decidido apostar por este grupo etario.

La edad promedio de los colaboradores en la empresa ABC es de 31 años, pero gran parte de los puestos son ocupados por jóvenes de 24 años; es decir, son una población representativa de la empresa; lo cual ha generado que la organización entienda las necesidades y motivaciones de este grupo etario (Ortiz, 2017). Asimismo, la Gerente de Gestión y Desarrollo Humano de la Empresa ABC (Empresa ABC, 2017a) menciona que “los colaboradores tienen permanentemente retos nuevos. Pueden innovar, aprender constantemente. Y claro, hay trabajo duro, pero es divertido. Esto es atractivo para gente joven que quiere comerse el mundo”.

En este sentido, la Gerente afirma que el reto que enfrenta la organización es el aprovechar los conocimientos en tecnología de estos jóvenes, pues “ellos son mucho más digitales y van a ser mentores de sus líderes. Es algo que ya estamos implementando. Va a ser el mundo al revés. Los talentos que ingresen van a entrar a enseñar a los líderes, quienes seguirán dirigiendo a su vez los negocios” (Empresa ABC, 2017a).

2.2. Situación actual de prácticas balance vida-trabajo en la empresa

Con la finalidad de conocer la situación de las prácticas del balance vida-trabajo en la

empresa ABC, se ha recolectado información a partir de entrevistas a trabajadores del área de Recursos Humanos: el Subgerente del área y el Jefe de Experiencia del Colaborador. Ambas son las encargadas de comunicar y hacer seguimiento a dichas prácticas en la empresa. Es necesario resaltar que la información hace referencia solo a las prácticas que se ofrecen en la sede principal y se están orientadas a los trabajadores que se encuentran dentro de la plana administrativa de dicha sede.

Las entrevistas indicaron que las prácticas se brindan a todos los trabajadores de igual manera; es decir, no existen prácticas diferenciadas por género, rango etario o por nivel jerárquico. El subgerente (comunicación personal, 27 de octubre, 2018) mencionó que la empresa tiene como principio la igualdad de las personas en todas las condiciones por lo que no ven necesaria la segmentación para hacer una diferenciación de las prácticas a un grupo en particular.

El subgerente mencionó que dentro de las funciones del área de Cultura y Desarrollo Organizacional de la empresa se encontraba el realizar la comunicación y seguimiento de las prácticas balance vida-trabajo y que para ello se encontraban dos personas que realizaban esas funciones (comunicación personal, 27 de octubre, 2018). A continuación, se dará paso a explicar la situación de ambas funciones.

Respecto a la comunicación de las prácticas del balance vida-trabajo en la empresa ABC, el Jefe de Experiencia del Colaborador del área de Cultura y Desarrollo Organizacional mencionó que se realiza mediante una página web institucional interna que se encuentra con acceso restringido solo para el uso de los trabajadores de manera personal dentro de la empresa. Asimismo, sostuvo que cuando una persona ingresa a trabajar en la empresa ABC, se le es asignada una computadora que tiene un acceso personal a la web; en ella, el trabajador es informado de los beneficios que posee por pertenecer a la empresa y dentro de ellos se encuentran las prácticas del balance vida-trabajo. Asimismo, acotó que estos beneficios son renovados dos veces al año, cada seis meses, lo cual permite al trabajador acceder nuevamente al paquete de beneficios como en el momento inicial; esta precisión es importante ya que el jefe de experiencia del colaborador mencionó que existe un beneficio llamado cuponera que otorga un número limitado de permisos que se pueden utilizar durante los seis meses vigentes; en caso se utilicen todos los permisos, estos son nuevamente adquiridos. Finalmente, mencionó que los beneficios no son acumulables y que no se contempla distinción por rangos de puestos (Jefe de Experiencia del Colaborador, comunicación personal, 06 de noviembre, 2018).

Respecto al seguimiento de las prácticas, el jefe de experiencia del colaborador mencionó que mandan correos a los colaboradores en donde les consultan si hacen uso de los

beneficios y si se sienten a gusto con ellos, de no ser el caso, la empresa ABC elimina ese beneficio y concede otro de interés; la analista resaltó que las prácticas del balance vida-trabajo más demandadas en el banco eran aquellas relacionadas a la flexibilidad de tiempo (comunicación personal, 06 de noviembre, 2018).

En cuanto a las prácticas que ofrece el mercado bancario, la empresa ABC brinda nueve de las 10 prácticas del listado NIMICA desde la perspectiva de la empresa. Es necesario mencionar que la práctica que no realiza la empresa ABC es el brindar Horario flexible de trabajo por resultados. A continuación, se presentarán las prácticas existentes en la empresa ABC:

- Horario flexible por estudio de posgrado
- Permisos excepcionales
- Actividades recreativas vacacionales para hijos
- Talleres de habilidades blandas
- Talleres de balance vida-trabajo
- Asesoramiento-mentoría profesional
- Beneficios corporativos
- Pago de cobertura EPS
- Afiliación anticipada de seguro vida

Tanto el subgerente como la analista del Área de Cultura y Desarrollo Organizacional sostuvieron que las prácticas impactan directamente en el bienestar del trabajador, porque esperaban obtener más allá de los beneficios que ofrece el sector bancario. Asimismo, mencionaron que dichas prácticas promueven el espíritu innovador de los colaboradores y que no estar presentes podría ser una razón para pensar en su continuidad dentro de la empresa.

Por todo lo expuesto, se puede concluir en que la empresa ABC ofrece las prácticas balance vida trabajo acorde al mercado bancario; que la existencia de dichas prácticas impacta en el colaborador directamente; y que, por parte de la empresa, hay un interés particular por gestionarlas de forma tal que sirva como impulsor para la innovación y aumento de satisfacción del trabajador.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo tiene como objetivo de presentar detalles del proceso metodológico utilizado para el logro de los objetivos del presente estudio. Se inicia con la descripción del alcance y el tipo de diseño metodológico. Posteriormente, se determina la muestra y se explica el proceso de la investigación con sus respectivas etapas. Finalmente, se señala las consideraciones éticas consideradas durante el estudio.

1. Alcance

El alcance de esta investigación es descriptivo debido a que Hernández et al. (2010) sostienen que los hallazgos, por su nivel de profundidad, permiten especificar propiedades, características y rasgos importantes del objeto de estudio. Asimismo, los autores afirman que este tipo investigación permiten describir fenómenos, detallando cómo son y cómo se manifiestan. En el presente estudio, se realiza este análisis al trabajarse con las diferentes perspectivas de la importancia de las prácticas del NIMICA para la conciliación de la vida laboral y personal de los colaboradores de 18 a 35 años de la empresa ABC, sede central.

Es importante señalar que los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno en particular; por ello, es relevante que el investigador sea capaz de determinar qué se medirá (conceptos, variables, componentes, etc.), y sobre qué o quiénes se recogerá la información (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos) (Hernández et al., 2010).

Así pues, se identifica y describe en la presente investigación; en primera instancia, las prácticas de balance vida-trabajo existentes en la empresa ABC que contribuyen a la conciliación entre la vida y el trabajo desde la perspectiva de los colaboradores de 18 a 35 años de la empresa ABC y de la institución; y en segunda instancia, el grado de importancia de dichas prácticas para estos trabajadores.

Asimismo, esta investigación también posee un alcance correlacional, pues busca asociar y cuantificar variables en la empresa ABC. Hernández, Fernández y Bautista (2014) mencionan que el alcance correlacional permite conocer si existe asociación o relación entre conceptos o variables en determinada muestra o contexto particular. Además, el autor sostiene que este tipo de investigación posee como utilidad saber cómo se puede comportar una variable al conocer el comportamiento de otra vinculada y, establece que para poder conocer el grado de asociación de las variables se deben cuantificar previamente, analizar y establecer las relaciones existentes.

El presente estudio explora las relaciones estadísticas que puede haber entre las

variables dependientes (importancia y existencia de las prácticas) y las independientes (género, edad, número de hijos, tiempo trabajando en la empresa y nivel de puesto).

2. Tipo de diseño metodológico

Respecto al tipo de diseño metodológico, Ponce y Pasco (2015) sostienen que existen diversas formas de clasificar los diseños de investigación, las más comunes son el enfoque, la estrategia general y diseño de la investigación.

2.1. Enfoque

Para la investigación, se optó por un enfoque cuantitativo que utiliza “la recolección de datos para comprobar una hipótesis en base a la medición numérica y al análisis estadístico” (Hernández et al., 2010, p. 4). En este sentido, los autores afirman que este enfoque debe ser lo más objetivo posible; es decir, los datos no deben ser manipulados, ni sesgados por creencias del investigador; asimismo, debe tener un proceso estructurado para generalizar los resultados de la muestra a una población mayor (Hernández et al., 2014).

De la manera mencionada, con este enfoque, se busca identificar el grado de importancia de las prácticas balance vida-trabajo que contribuyen a la conciliación entre la vida laboral y personal para los colaboradores de 18 a 35 años de la empresa ABC según su propia perspectiva para ello se hace uso de una encuesta.

2.2. Estrategia general

La estrategia general de la investigación es el método de estudio de casos, pues se busca la comprensión de un fenómeno bajo su propio contexto tal como lo menciona Harrison (citado en Ponce y Pasco, 2015). Por su lado, Yin (citado en Martínez, 2011) señala que con este tipo de estudio se busca nuevas evidencias de un fenómeno; el contraste de lo que se está estudiando con su universo y descubrir las respuestas a preguntas en un periodo determinado. En la presente investigación, se considera que el método del estudio de casos servirá para reflexionar sobre los beneficios que presenta la aplicación de prácticas de balance vida-trabajo en el trabajador para la mejora de diversas situaciones tanto personales como profesionales y organizacionales, pues permite atraer, comprometer, motivar, satisfacer y retener a su personal evitando de esta manera, fuga de profesionales y costos.

2.3. Diseño de la investigación

Existen dos diseños de investigaciones: los no experimentales y los experimentales. Los primeros se basan en estudiar fenómenos que solo se describen; mientras que en los segundos se manipulan estímulos en el fenómeno. Debido a que el presente estudio solo describe fenómenos, se encontrará dentro de un diseño no experimental.

Respecto al horizonte temporal, Ponce y Pasco (2015, p. 49) sostienen que “las investigaciones se clasifican en transversales y longitudinales”. Los autores mencionan que los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de datos se da en un solo periodo de tiempo; por tanto, el análisis de la información solo se puede basar en dicho momento.

La presente investigación estudia las prácticas de balance vida trabajo más importante para colaboradores de 18 a 35 años en la empresa ABC en el año 2018; por lo que se trabaja en una investigación de tipo transversal y las conclusiones se basarán exclusivamente en dicho periodo.

3. Muestra

Se eligió la Sede Central de la empresa ABC, debido a que gran parte de sus colaboradores administrativos entre 18 a 35 años laboran en dicha sede, y tienen mayor acceso a las prácticas balance vida-trabajo según el Jefe de Experiencia del Colaborador (comunicación personal, 19 de octubre, 2018). Por ello, la siguiente investigación centra su estudio con trabajadores de esta sede.

Por otro lado, para trabajar con esta unidad de análisis, es necesario especificar el perfil de los encuestados bajo los criterios presentados a continuación.

- Rango etario: 18 a 35 años.
- Antigüedad en la empresa: mínimo un año.
- Cargo administrativo: Gerente, Subgerente, Jefe, Supervisor, Analista/ejecutivo y Asistente. Sede de trabajo: sede central en Lima de la empresa ABC.

Se realiza un muestreo aleatorio simple para que, de esta forma, cada elemento de la población tenga la misma oportunidad de ser elegido para la selección de la muestra (Levin y Rubin, 2004). Asimismo, debido a que se conoce el tamaño de la población que cumple con el perfil, se usó fórmula de cálculo de muestreo para población finita.

Figura 5: Fórmula para calcular la muestra de una población finita

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Adaptado de: Levin y Rubin (2004).

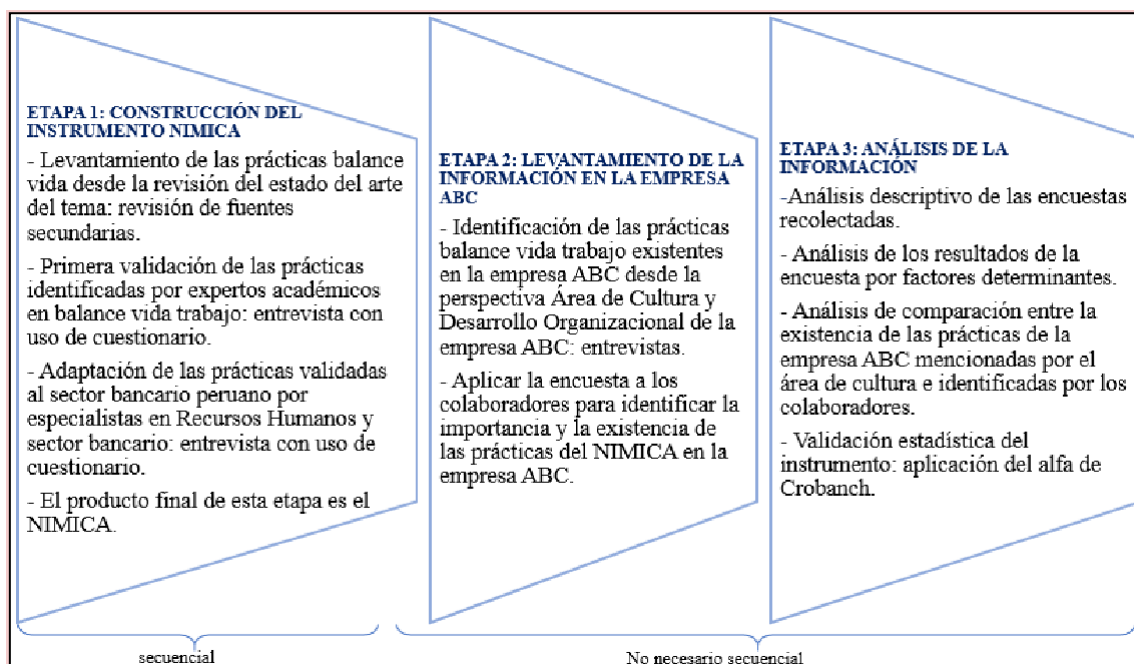
El número de colaboradores que cumplen con el perfil es de 598 (Jefe de Experiencia del Colaborador, 19 de octubre, 2018). Para el cálculo de la muestra, se consideró un margen de error de 7% y un nivel de confianza del 95%. Tomando en cuenta tales valores para el cálculo, se obtiene una muestra de 148 colaboradores.

Debido a que la teoría sostiene que existe una diferencia entre el comportamiento de hombres y mujeres respecto a las prácticas balance vida-trabajo, se consideró pertinente aplicar la estratificación para respetar la distribución de género de la población (52% mujeres y 48% hombres) y evitar la sub o sobre-representación. La estratificación se utiliza cuando se sabe o intuye que dos o más grupos (estratos) tienen un comportamiento muy dispar entre sí.

4. Proceso de investigación

Con la finalidad de mostrar de manera clara y estructurada las tres etapas del proceso de investigación, se optó por elaborar un gráfico (ver Figura 6). La primera etapa del proceso consiste en la construcción del instrumento NIMICA; la segunda, explica el levantamiento de la información en la empresa ABC; y finalmente, se realiza el análisis de la información.

Figura 6: Proceso de investigación



4.1. Etapa 1: Construcción del NIMICA

Como se mencionó previamente, un primer paso de la investigación fue construir el instrumento NIMICA. Para dicha construcción existen dos consideraciones importantes a tomar en cuenta: la validez y confiabilidad. Por un lado, la “validez se refiere al grado en que una prueba proporciona información apropiada” respecto a lo que se investiga; y por otro lado, “la confiabilidad tiene relación con la exactitud y precisión del proceso de medición” (Corral, 2009, p. 230). Para lograr la validez del instrumento NIMICA se optó por el juicio de expertos, cuyo proceso se presentará a continuación. Posteriormente, en la etapa tres se explica cómo se demuestra la confiabilidad del instrumento.

En la sección “2.3 Prácticas balance vida-trabajo basadas en el IFREI Perú, Red Concilia y Ministerio del Trabajo y Promoción del empleo” se presenta el proceso realizado para la obtención de la lista de prácticas balance vida-trabajo del instrumento NIMICA. La presente sección tiene como objetivo detallar el proceso que se realizó para lograr la validez del instrumento a partir del juicio de expertos.

Para la primera validación, se aplicó la estrategia de muestreo por conveniencia para elegir a los expertos teóricos a entrevistar. Es importante mencionar que los expertos debían conocer a profundidad el tema de balance vida-trabajo desde el ámbito académico (ver Tabla 2), y se utilizó como herramienta una entrevista que contenía un cuestionario (ver Anexo E).

Luego, para el análisis se elaboró una tabla con la información recogida de las entrevistas. Para que la práctica sea considerada como existente en el Perú, debía superar el 50%

de las respuestas. Es decir, si 2 de los 3 entrevistados están de acuerdo, se considera que la práctica es correcta para el contexto. De este análisis, se obtiene como resultado la lista de prácticas del paso 3, consenso de expertos teóricos (ver Tabla 3)

Posteriormente, fue necesario una segunda validación para conocer la opinión de los expertos en el campo, ya sea especialistas de Recursos Humanos y del sector bancario. Cabe mencionar que los especialistas de Recursos Humanos deben tener como mínimo un año de experiencia en el área; y en caso de los especialistas en el sector bancario, se consideró a aquellos que han laborado mínimo un año en el área de Recursos Humanos de algún banco privado en el Perú (ver Tabla 4). Para esta unidad de análisis, se aplicó el muestreo por conveniencia como en la primera validación de expertos y se utilizó una entrevista que incluye un cuestionario (ver Anexo F).

Después, se eligieron cuatro categorías propuestas por Bendaravičienė (2014) en base al uso del I-CVI para el análisis de la información: “sí”, “no”, “parcialmente sí”, “parcialmente no”. Para que se considere que la práctica existe, las respuestas afirmativas de la categoría “sí” debían superar el 50%. Es decir, si 4 personas de las 7 están de acuerdo, se considera que la práctica existe en el sector. Asimismo, con el fin de no perder información relevante sobre las prácticas, se consideraron las observaciones presentes en la entrevista. Con la información recopilada se obtiene la lista de prácticas del paso 4, consenso de especialistas- Listado NIMICA (ver Tabla 5).

Acto seguido, se procede a diseñar la encuesta, cuyo objetivo es conocer la opinión del colaborador sobre la importancia de cada práctica del listado NIMICA para su equilibrio de vida personal y laboral. Las investigaciones que tienen como objetivo evaluar el nivel de importancia suelen aplicar la escala de Likert del 1 al 7, por lo que se optó por hacer uso de tal escala. Posteriormente, se realizó un primer piloto de la encuesta con siete personas que trabajan en el sector bancario. Una de las conclusiones importantes de este piloto fue la necesidad de reducir la escala debido a que los encuestados no diferenciaban con claridad las 7 opciones de la escala. De esta forma, se optó por cambiar a una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 es muy poco y 5 mucho. Luego, se realizó un segundo piloto con trece personas del mismo perfil y se comprobó que la escala de Likert del 1 a 5 era la adecuada. Asimismo, la realización de los pilotos permitió conocer la importancia de realizar preguntas más directas y concretas para que el encuestado comprenda con mayor facilidad. Es así que se obtiene como producto final la encuesta NIMICA (ver Anexo G) y se procede con la etapa dos.

4.2. Etapa 2: Levantamiento de la información de la empresa

Con la finalidad de conocer información de las prácticas del balance vida-trabajo en la

empresa, se consideraron dos perspectivas: la institucional, basada en el área de Recursos Humanos; y la de los trabajadores, basado en colaboradores de 18 a 35 años.

4.2.1. *Perspectiva institucional*

Actualmente, existen tres trabajadores que se encargan de velar por las prácticas del balance vida-trabajo en la empresa ABC y se encuentran en el área de Recursos Humanos. Por ello, con la finalidad de conocer qué prácticas existen y cuál es el estado actual de ellas, se procedió a realizar dos entrevistas: el Subgerente del área y el Jefe de Experiencia del Colaborador. En dichas entrevistas semiestructuradas, se utilizó una guía de pregunta (ver Anexo H) que tenía como objetivo conocer el estado actual del balance vida-trabajo en la empresa ABC.

Tabla 6: Relación de especialistas de Recursos Humanos de la empresa ABC

Cargo	Fecha
Subgerente del área de Recursos Humanos	27/10/18
Jefe de experiencia del colaborador	06/11//18

4.2.2. *Perspectiva de los trabajadores*

Con el fin de conocer la perspectiva de los trabajadores en cuanto a la importancia y existencia de las prácticas del balance vida-trabajo en la empresa ABC, se realizó una encuesta. Debido a que la población solo se limita a la sede central, la muestra correspondiente fue de 148 personas por lo que solo se utilizó ese número de encuestados para poder realizar el análisis.

El levantamiento de información de la encuesta tuvo una duración de un mes: desde el 19 de noviembre al 18 de diciembre del 2018.

4.3. Etapa 3: Análisis de la información

En esta etapa, se procedió a realizar el análisis de la información recolectada. A continuación, se explican los distintos análisis realizados para procesamiento de los datos.

4.3.1. *Análisis de la fiabilidad de la herramienta*

Para determinar la fiabilidad del instrumento creado (NIMICA), se hizo uso del Coeficiente Alfa de Cronbach el cual es un método que permite estimar la consistencia interna de un modelo para ello, de ser mínimo de 0.7 y de alcanzar este valor significa que la herramienta tiene el suficiente grado de fiabilidad (García-Alcaraz et al. & Ketkar et al. citados en Maese, Alvarado, Valles y Báez, 2016). “La fiabilidad se refiere a la medida en que un experimento, prueba o cualquier procedimiento de medición asegura replicar resultados bajo condiciones de pruebas similares” (Belén et al. citado en Maese et al., 2016, p. 146).

Sin embargo, cabe recalcar que este coeficiente puede cambiar de acuerdo al nivel de la escala, el incluir escalas más amplias no se asegura un mayor grado de coherencia interna en la herramienta (Streiner, 2003). Asimismo, valores elevados al mínimo no definen la superioridad de un ítem o enunciado en comparación con el otro, por el contrario, “los valores del coeficiente alfa pueden ser demasiado altos y apuntar a la redundancia entre los elementos. Por ello, se recomienda que el valor máximo de 0.9” (Streiner, 2003, p. 103). Ante lo mencionado, se aplicará el alfa de Cronbach a encuesta realizada para los trabajadores de 18 a 35 años de la empresa ABC con el objetivo de validar la fiabilidad de los datos.

4.3.2. *Análisis descriptivo*

La estadística descriptiva “ofrece modos de presentar y evaluar las características principales de los datos a través de tablas, gráficos y medidas resúmenes” (Orellana 2001, p. 14). Para cumplir los objetivos del presente estudio, se utilizó el análisis descriptivo. Primero, se realizó una descripción de la muestra encuestada; luego, se describió la existencia de las prácticas a partir de la perspectiva institucional y de los colaboradores de 18 a 35 años; finalmente, se describió la percepción de importancia de dichos colaboradores sobre estas prácticas.

La descripción de las características de las personas que componen la muestra se hizo mediante el uso de la frecuencia de los datos recolectados. Posteriormente, se describió las prácticas que perciben los trabajadores como existentes en la empresa ABC con el uso de tablas de frecuencias para posteriormente, realizar una comparación de perspectivas de ellos con la de la organización. Por último, con el fin de conocer el grado de importancia que le asignan los encuestados a cada una de las prácticas del NIMICA, se utilizó medidas de tendencia como las medias y la desviación estándar para evaluar la variabilidad de los datos.

4.3.3. *Análisis correlacional*

El presente estudio busca conocer el grado de asociación entre las variables presentes; por ello, se hizo uso del análisis correlacional. Este tipo de análisis busca conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más variables en determinado contexto (Hernández et al., 2014).

Asimismo, los autores señalan que para realizar dicho análisis se necesita identificar las variables independientes y dependientes. Las variables dependientes son la existencia e importancia de las prácticas del balance vida-trabajo del NIMICA y las variables independientes son denominadas determinantes en el presente estudio (ver Tabla 7). Toda esta información fue recogida mediante la encuesta NIMICA dirigida a los trabajadores de la empresa.

Tabla 7: Determinantes presentes consideradas en la investigación

Determinantes	Valores
Género	Femenino / Masculino
Edad	18 a 25 años / 26 a 35 años
Hijos	Ninguno / Uno / Más de uno
Antigüedad en la empresa	De 1 a 3 años / De 3 años a más
Nivel de puesto	Gerente / Subgerente / Jefe / Supervisor /Analista o ejecutivo /Asistente

A continuación, se presenta la secuencia del procedimiento para llevar a cabo el análisis correlacional en la presente investigación.

El primer análisis realizado fue el de las variables independientes (determinantes) y para ello se usó la prueba no paramétrica denominada Chi cuadrada (ver Anexo J) Los resultados de dicha prueba evidenciaron la interdependencia entre las determinantes; es decir, existe interacción entre las determinantes. Por este motivo, se realizó un tipo de análisis que considere las determinantes de manera conjunta. Lo mencionado se logra a partir del uso de clúster jerárquico y análisis de regresión logística los cuales serán explicados a continuación.

a. Clúster jerárquico

El análisis de clúster, denominado también análisis de conglomerados, es una técnica estadística de procesamiento de datos cuantitativos que tiene como finalidad la identificación y clasificación de grupos priorizando la homogeneidad dentro de cada uno y la heterogeneidad entre los grupos (Luna-Arocas & Li-Ping, 2005). Además, los autores sostienen que, al ser identificadas las características similares dentro de cada grupo, es posible conocer patrones de perfil entre los miembros.

Existen diversos tipos de análisis de clúster, pero para la presente investigación solo se hará uso del cluster jerárquico el cual agrupa casos y variables con diferentes métodos y medidas de distancia. La lógica de este análisis se explica en las siguientes líneas:

El análisis comienza con el cálculo de la matriz de distancias entre los elementos de la muestra (...) Luego, se buscan los dos elementos más próximos y se agrupan en un conglomerado. El conglomerado resultante es indivisible a partir de ese momento. De esta manera, se van agrupando los elementos en conglomerados cada vez más grandes y heterogéneos hasta que todos los elementos muestrales quedan agrupados en un único conglomerado (Jordá & González, 2009, p. 13).

El análisis de conglomerados jerárquicos fue usado para clasificar los grupos a partir de la información recogida con la encuesta; y a diferencia del cluster no jerárquico no se conoce a priori el número de grupos. Roy (citado en Gonzales, Tello & Vega, 2017) sostiene que el clúster jerárquico es una herramienta que permite obtener los conglomerados formados y sus

atributos. Este análisis se puede realizar mediante el método de Agrupación Ward. Este método busca agrupar elementos que contengan menor varianza dentro de un mismo grupo como criterio de homogeneidad estadística (Espinel, 2015); es decir, agrupa aquellos elementos que poseen las menores diferencias posibles. Asimismo, el intervalo a considerarse es la distancia euclídea al cuadrado el cual “agrupa prácticamente desde el principio los individuos considerados como pertenecientes al mismo tipo” (Lorrio, 1991, p. 105). Finalmente, se obtiene la representación del Dendrograma el cual es una gráfica que muestra la homogeneidad de los grupos y el número óptimo de conjuntos (Universidad Complutense de Madrid, s. f).

Es importante señalar que se usó el método Ward por las ventajas que ofrece: “minimiza la pérdida de información en el proceso de agrupación, forma clústeres compactos y brinda una mejor clasificación en comparación a los otros métodos” (Gutiérrez & Salama citados en Chirinos, Hualan & Palomino, 2018, p. 85).

Para fines de la investigación y considerando la información recogida se determinó la cantidad de clústeres bajo el análisis de clúster jerárquico en donde se identificaron los perfiles de los encuestados de la empresa ABC a partir de las cinco determinantes presentes en la investigación.

b. Regresión logística

La regresión logística es un tipo de análisis en el que, según Sánchez (citado en Fraj, 2003), a partir de un modelo estadístico se conoce si existe una asociación entre una variable dependiente (Y) y una o varias variables independientes cualitativas llamadas también categóricas (X).

Dos de los modelos más usados de la regresión logística son la regresión binomial y multinomial. El primer modelo, regresión binomial, se construye cuando la variable dependiente es dicotómica; es decir, solo puede tomar dos valores; el segundo modelo, por su parte, se construye cuando la variable dependiente puede tomar más de dos valores que a su vez son mutuamente excluyentes (Pérez y Rodríguez, 2000). En este sentido, Field (2013) presenta la

0 es el punto de intersección con (Y); (X) es el valor predictor de la variable; () es el coeficiente de regresión de cada variable; y finalmente, es el término del error.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \dots + \beta_n X_{ni} + \epsilon_i$$

El interés del presente estudio se centra en conocer si existe una relación estadística entre las determinantes (las cuales en este caso han sido agrupadas en perfiles) y la percepción de existencia e importancia de las prácticas del balance vida-trabajo. En vista de que la

regresión logística permite conocer la asociación entre dos variables, para cumplir con el objetivo del presente estudio, se utilizó esta técnica.

En el presente estudio, fue necesario construir tres modelos base de regresión logística que serán aplicados para evaluar las prácticas balance vida-trabajo del NIMICA (ver tabla 8). Debido a que las variables dependientes (perfil e importancia) pueden tomar más de dos valores, se construyeron modelos de regresión multinomial. Asimismo, en vista de que la variable existencia es dicotómica; es decir, solo puede tomar dos valores, se construye un modelo de regresión binomial.

Tabla 8: Modelos de regresión logística propuestos para el estudio

Modelos base de regresión logística propuestos				
	Variables	Tipo de regresión logística	Finalidad	Modelos base de regresión logística
1	(Y): Perfil (X): Género, edad, número de hijos, antigüedad en la empresa y nivel de puesto	Multinomial	Construcción de los perfiles	$Y(\text{perfil}) = 0 + 1(\text{edad}) + \text{laborando} + 4(\text{número de hijos}) + 2(\text{género}) + 3(\text{tiempo hijos}) + 5(\text{nivel de puesto}) +$
2	(Y): Existencia (X): Perfil	Binomial	Conocer si existe asociación entre la existencia y el perfil	$Y(\text{existencia}) = 0 + 1(\text{perfil}) +$
3	(Y): Importancia (X): Perfil y existencia	Multinomial	Conocer si existe asociación entre la importancia, existencia y el perfil	$Y(\text{importancia}) = 0 + 1(\text{perfil}) + 2(\text{existencia}) +$

Cabe señalar que, en el caso del primer modelo de regresión logística, fue necesario utilizar la técnica denominada “Introducir todas las variables obligatoriamente” para luego corroborar qué variables independientes (las determinantes) se ajustan al modelo propuesto. Moral (2006), asevera que esta técnica es un proceso de selección manual de las variables en donde se parte de un modelo inicial que contempla todas las variables independientes elegidas a priori; luego, se procede a analizar qué variable es la menos significativa del modelo y esta se elimina. Este proceso se repite reiteradas veces hasta que se obtiene el modelo que mejor se ajusta al contemplar solo variables dependientes significativas.

b.1. Información a considerar para el análisis de los modelos de regresión de importancia y existencia

Para cada tipo modelo de regresión logística (binomial y multinomial) fue necesario utilizar pruebas para la bondad de ajuste que permite comprobar si el modelo propuesto puede

ser explicado estadísticamente; y otras para poder profundizar respecto a la relación entre las variables dependientes e independientes según lo propuesto por Field (2013).

Respecto a la bondad de ajuste, se realizaron las siguientes pruebas:

- Prueba ómnibus

Para esta prueba se parte del supuesto de la no existencia de la relación entre las variables (hipótesis nula) y el investigador evalúa si es cierto o no (Hernández et al., 2014). Para evaluar la hipótesis, se requiere comparar el valor estadístico que arroja la prueba ómnibus con el nivel de significancia (1 - nivel de confianza). El valor que arroja la prueba ómnibus debe ser menor al nivel de significancia para poder concluir que sí existe una relación estadísticamente significativa. Por ejemplo, si se utiliza un nivel de confianza de 95%, el nivel de significancia resulta ser 0.05 (1 - 0.95), todas las correlaciones que resulten ser menor a 0.05 serán consideradas como relaciones estadísticamente significativas.

- R-cuadrado de Nagelkerke (R^2)

Indica qué tanto la variable dependiente del modelo es explicado por las variables independientes consideradas. Cuando el coeficiente R^2 aumenta, se puede concluir que las variables independientes explican mejor la variable dependiente dentro del modelo. De no ser así, la prueba señala que pueden existir otras variables que no estén siendo contempladas en el modelo. Cabe señalar que, esta prueba no suele presentar valores muy altos debido a es sensible al tamaño de la muestra. Este coeficiente es presentado de forma porcentual (%).

- Hosmer-Lemeshow

De forma similar a la prueba ómnibus, para analizar este resultado se parte de un supuesto. En este caso, se considera inicialmente que el modelo sí se ajusta (hipótesis nula) y el investigador evalúa si es cierto o no. Todos aquellos coeficientes que resulten ser mayores a 0.05 se concluye que los datos sí se ajustan al modelo. Es relevante mencionar que esta prueba debe ser analizada en conjunto con las otras pruebas de bondad; pues al ser sensible al tamaño de la muestra, no proporciona información completa por sí misma.

- Verosimilitud

Busca conocer cuáles de las variables independientes son relevantes para el modelo. Para considerar una relación estadísticamente significativa entre las variables dependientes e independientes, el coeficiente obtenido en la prueba debe ser menor al nivel de significancia.

- Pearson

La prueba de Pearson indica el grado de relación lineal de dos variables cuantitativas. El

valor que arroja Pearson debe ser menor al nivel de significancia para poder concluir que sí existe una asociación estadística.

Asimismo, se optó por realizar un análisis de la tabla de clasificación que permitió conocer el porcentaje de casos correctamente calificados según el modelo propuesto. Este coeficiente es presentado de forma porcentual y cuando se encuentra más cercano al 100%, se puede concluir que los datos están siendo mejor calificados en el modelo propuesto.

Adicionalmente, se analizaron las variables independientes del modelo a partir del B, Sig y Exp (B). Primero, el B permite conocer la dirección de la relación (si es inversa o directa) entre la variables dependientes e independientes. Luego, el Sig permite conocer si la relación es estadísticamente significativa (siempre que sea menor a 0.05). Por último, el Exp (B) permite conocer la fuerza de dicha relación. Se debe considerar que para el reporte del Exp (B), si es menor a 1, se toma la diferencia de $1 - \text{Exp (B)}$. Por otro lado, de ser Exp (B) mayor a uno, se toma la diferencia de $\text{Exp (B)} - 1$.

En el caso de la regresión logística binomial que permite conocer la relación estadísticamente significativa entre el perfil y la percepción de existencia, se han utilizado las pruebas de ajuste de bondad: Ómnibus, R-cuadrado de Nagelkerke (R^2), Hosmer-Lemeshow. Por otro lado, para las regresiones multinomiales que analizan la relación entre el nivel de importancia (variable dependiente), existencia y perfil (variables independientes), se aplicaron las pruebas de ajuste de bondad: Prueba de Verosimilitud, Pearson, y R-cuadrado de Nagelkerke (R^2). Luego de analizar las pruebas de bondad, tanto para los modelos de regresión binomiales y multinomiales se interpretó el coeficiente B, Sig y Exp (B).

c. Herramienta de procesamiento de la información

Existen diversos programas informáticos diseñados para procesar la información obtenida de una encuesta. Pasco y Ponce (2015) mencionan que hay programas diseñados para realizar análisis cuantitativos de manera rápida y eficiente, tales como el SPSS, Eviews, Stata o Lenguaje. Para el presente estudio, se hace uso del software estadístico SPSS 25. Este es un software diseñado por IBM para procesar data estadística, genera desde gráficos simples de frecuencias usados para la estadística descriptiva hasta estadísticos complejos como correlaciones. Asimismo, es fácil de usar, accesible para todas las personas y puede ser de gran utilidad para mejorar la eficiencia (IBM, 2018)

5. Consideraciones éticas

El proceso de investigación requirió de la participación de personas para la recolección de información primaria. Para esto, se tomó en cuenta los principios éticos propuestos por el

Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales de la PUCP – CEISHA. Dichos principios señalan que se debe velar el respeto por las personas, beneficencia y no maleficencia, justicia, integridad científica y responsabilidad (CEISHA, 2011). Dichos criterios fueron tomados en cuenta cuando se realizó el levantamiento de información sobre las prácticas de balance vida-trabajo a través entrevistas y encuestas. La presente investigación se respetó la libertad de expresión, dignidad, equidad, autonomía de sus participantes tanto de expertos teóricos, como de especialistas de Recursos Humanos y del sector bancario para la construcción del NIMICA, así como la de los colaboradores de la empresa ABC.

Bajo a lo mencionado, se comunicó a las personas de forma transparente sobre los objetivos, uso y alcances de la investigación. Cabe recalcar, que en el caso de las personas que participaron en la construcción del NIMICA, se menciona sus datos personales como su nombre debido a que fueron personas portadoras de conocimiento en el tema; no obstante, se les comunicó previamente que se haría uso de sus datos personales en la presente investigación y que la información obtenida solo sería utilizada para fines académicos. En cuanto al personal de Recursos Humanos de la empresa ABC, esta fue protegida y no será revelada la identidad, pues la investigación se rige bajo la Ley de Protección de Datos Personales que garantiza la privacidad de los datos de contacto de las personas entrevistadas mediante el uso del consentimiento informado, el cual proporciona la posibilidad de aceptar o negar la participación al estudio. Al finalizar la investigación, los participantes tendrán el derecho a conocer los resultados finales los cuales serán reportados con honestidad, en base a los criterios de justicia e integridad científica.

Respecto al principio de beneficencia y no maleficencia, las investigadoras se comprometen a no causar daños, prevenir y reducir posibles efectos adversos a manera de asegurar la maximización del bienestar de las personas que participan en la investigación. Por ello, se preverá las mejores condiciones para realizar las técnicas cuantitativas y se dará a conocer los beneficios de la investigación a la empresa ABC.

Finalmente, las investigadoras asumen la responsabilidad sobre todas las decisiones y resultados del estudio, considerando las consecuencias que pueda generar a los involucrados y la sociedad.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y RESULTADOS

El presente apartado muestra el análisis y los resultados obtenidos del trabajo de campo. Primero, se realiza el análisis de fiabilidad del instrumento. Luego, se describe el perfil de la muestra. Posteriormente, se expone el análisis descriptivo de la existencia e importancia de las prácticas del balance vida-trabajo del NIMICA. Por último, se presenta el análisis correlacional de la importancia de dichas prácticas.

1. Análisis de fiabilidad

El instrumento denominado NIMICA permitió conocer el grado de importancia que los colaboradores de 18 a 35 años de la empresa ABC asignan a las diez prácticas del balance vida-trabajo existentes en el sector bancario peruano en una escala de 1 al 5.

La fiabilidad de un instrumento es medida a través del uso del alfa de Cronbach. Este coeficiente sirve para medir la consistencia interna de un conjunto de ítems el cual mide la misma dimensión teórica (Welch & Comer citado en Baca, 2016). El valor de fiabilidad aceptado para una investigación debe ser de mínimo de 0.7 para considerar el instrumento fiable (García-Alcaraz et al., 2015; Ketkar et al. citado en Maese et al., 2016). En el presente estudio, el NIMICA muestra la consistencia entre sus ítems al obtener un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.747 el cual se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 9: Estadística de fiabilidad basado en el alfa Cronbach

Estadísticas de fiabilidad basado en el alfa Cronbach	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.747	10

Asimismo, esta prueba de fiabilidad permite conocer la pertinencia de cada uno de los elementos evaluados. Para lograrlo, el SPSS 25 muestra la variabilidad del alfa de Cronbach si se eliminara uno de sus ítems. Si dicha supresión del ítem es mayor al alfa de 0.747, se concluye que el ítem eliminado no es relevante para el estudio, pues su supresión alude a una mayor fiabilidad del instrumento. En la Tabla 9, se puede apreciar que en la columna “Alfa de Cronbach si elemento se ha suprimido” no presenta ningún valor superior a 0.747 por lo cual se concluye que todos los ítems son importantes, y de retirar uno de estos la herramienta no sería la más adecuada.

Tabla 10: Estadística de total de elemento

Estadística de total de elemento	
Prácticas balance vida-trabajo del NIMICA	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Importancia "el horario flexible basado en un régimen de trabajo por resultados"	0.746
Importancia "el horario flexible para realizar estudios de posgrado"	0.733
Importancia "los permisos excepcionales"	0.741
Importancia "una empresa organice actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares para tus hijos"	0.739
Importancia "los talleres, seminarios de asesoramiento y desarrollo de habilidades blandas para solucionar problemas personales"	0.678
Importancia "los seminarios, talleres y sesiones de información de temas que incentiven este balance"	0.691
Importancia "el asesoramiento-mentoría profesional"	0.739
Importancia "los beneficios corporativos en educación, salud, alimentación, deporte, transporte y/o vestimenta"	0.725
Importancia "la cobertura parcial o total del EPS por parte del empleador"	0.741
Importancia "la afiliación anticipada al seguro vida, es decir, antes de los 4 años establecidos por ley"	0.714

La tabla mostrada permite evidenciar que el ítem importancia de “Asesoramiento-mentoría profesional” y “Los talleres y seminarios de asesoramiento y desarrollo de habilidades blandas para solucionar problemas personales” son los que poseen mayor relación con respecto a los otros ítems, pues si este se elimina, el alfa de Cronbach se reduce a 0.678. Lo cual significa que al no encontrarse dentro del rango aceptable de 0.7 y 0.8, el instrumento ya no es fiable.

Por todo lo mencionado, se concluye que el instrumento NIMICA es fiable y cada uno de los ítems guarda relación entre sí; por lo cual la información obtenida con el instrumento NIMICA sí puede ser utilizada para el presente estudio.

2. Descripción de la muestra

El presente estudio tuvo como muestra a los colaboradores de 18 a 35 años de la empresa ABC de la sede central en Lima quienes fueron encuestados para conocer el grado de importancia que le asignan a cada una de las prácticas de balance vida- trabajo del sector bancario, así como la existencia de estas prácticas dentro de la organización. Conviene subrayar que se consideraron cinco determinantes para el desarrollo de la investigación: (a) género, (b) edad, (c) número de hijos, (d) antigüedad en la empresa y (e) nivel de puesto. La descripción de la muestra según las determinantes consideradas se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 11: Descripción de la muestra según las cinco determinantes de balance vida-trabajo

Perfil de la muestra según las cinco determinantes de balance vida-trabajo		
Género		
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	77	52%
Masculino	71	48%
Edad		
20-27 años	44	29.70%
28-35 años	104	70.30%
Número de hijos		
No tengo hijos	121	81.80%
Tengo 1 hijo	18	12.20%
Tengo 2 o más hijos	9	6.10%
Antigüedad en la empresa		
De 1 a 3 años	57	38.5
De 3 años a más	91	61.5
Nivel de puesto		
Asistente	28	18.90%
Analista o Ejecutivos	92	62.20%
Supervisor	28	18.90%
Jefe		
Subgerente		
Gerente		

El total de los trabajadores encuestados fueron 148 de los cuales el 52% son mujeres y 48% hombres; es decir, en donde existe una proporcionalidad entre hombres y mujeres cercanas a 50%. Asimismo, respecto a la determinante edad, el 29.7% tiene entre 20 y 27 años; y la mayoría tiene entre 28 a 35 años (70.30%) lo cual indica que la muestra está mayormente representada por este segundo subgrupo. También, el 81.8% de los encuestados no tiene hijos, el 12.2% tiene un hijo y 6.10% tiene dos o más hijo lo cual indica que la mayoría de la muestra no tiene hijos. Además, el 61.5% de los encuestados tiene más de tres a más años en la empresa y un 38.5% tiene entre uno a tres años.

3. Análisis descriptivo de la existencia de las prácticas balance vida-trabajo

Este apartado tiene como objetivo presentar el análisis descriptivo de los resultados obtenidos respecto a la importancia y existencia de las prácticas balance vida-trabajo. Para analizar la existencia de las prácticas en la empresa ABC, se recogió información desde la perspectiva de la institución y de los colaboradores con el fin de contrastarlas. Respecto a la importancia, se describe la importancia que los colaboradores de la empresa ABC le otorgan a las prácticas en favor de su conciliación entre su vida personal y laboral.

3.1. Las prácticas balance vida-trabajo existentes en la empresa ABC

El presente apartado expone el análisis descriptivo de la existencia de las diez prácticas del balance vida-trabajo del NIMICA en la empresa ABC desde dos perspectivas: (a) los colaboradores y (b) el institucional.

3.1.1. *Existencia de las prácticas del NIMICA desde la perspectiva de los colaboradores de 18 a 35 años*

La percepción de existencia de las prácticas por parte de los trabajadores se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta realizada en la empresa ABC en la cual se usó preguntas dicotómicas. En dicha encuesta, los trabajadores reconocieron la existencia de cada una de las prácticas al marcar “sí”. A continuación, se profundizará en sus respuestas mediante el uso de frecuencias relativas en la siguiente tabla.

Tabla 12: Frecuencias de la existencia de las prácticas balance vida-trabajo del NIMICA

Frecuencias de la existencia de las prácticas del balance vida-trabajo del NIMICA				
Prácticas	Frecuencias relativas			
	Sí	%	No	%
Horario flexible por resultados	90	61%	58	39%
Horario flexible por estudio de posgrado	104	70%	44	30%
Permisos excepcionales	140	95%	8	5%
Actividades recreativas vacacionales para hijos	86	58%	62	42%
Talleres de habilidades blandas	103	70%	45	30%
Talleres de balance vida-trabajo	72	49%	76	51%
Asesoramiento-mentoría profesional	49	33%	99	67%
Beneficios corporativos	119	80%	29	20%
Pago de cobertura EPS	140	95%	8	5%
Afiliación anticipada de seguro vida	101	68%	47	32%

Prácticas que presentan mayor porcentaje de percepción de existencia

La percepción de existencia de las prácticas del balance vida-trabajo de los colaboradores de 18 a 35 años mostrada en la Tabla 11 se detalla en los siguientes párrafos. Con la finalidad de una mejor comprensión de los resultados, se agrupó las percepciones de existencia (respuestas “sí” existe) en tres rangos: 70-100%, 40- 69%, y 1-39%.

En primer lugar, los trabajadores perciben entre 70% y 100% la existencia de cinco prácticas:

- Permisos excepcionales (95%)
- Pago de cobertura EPS (95%)
- Beneficios corporativos (80%)
- Horario flexible por estudio de posgrado (70%)
- Talleres de habilidades blandas (70%)

En segundo lugar, en un rango de 40% a 69%, los trabajadores perciben cuatro prácticas:

- Actividades recreativas vacacionales para hijos (58%)
- Talleres de balance vida-trabajo (49%)
- Horario flexible por resultados (61%)
- Afiliación anticipada de seguro vida” (68%)

Por último, dentro de un rango de 1% a 39%, se percibe solo la existencia de una práctica.

Es necesario recalcar que es la única de las diez prácticas contempladas en el NIMICA que se encuentra en este rango. Se recomienda realizar una investigación cualitativa para conocer el por qué de este resultado.

- Asesoramiento-mentoría profesional (33%) lo cual indica que esta práctica es percibida por un menor de número colaboradores del total de las 10 que contempla el instrumento NIMICA

Con el fin de conocer, el comportamiento de los perfiles se realizaron tablas cruzadas para cada una de las respuestas de la percepción de existencia de las prácticas del balance vida trabajo a partir del perfil del encuestado (ver Anexo I). En la mayoría de casos, las respuestas se muestran indiferente al género del encuestado; es decir, la tendencia de respuesta en una práctica se mantiene sin importar el género al que pertenezca el encuestado. Respecto a la edad, son los jóvenes que perciben en su mayoría la existencia de las prácticas. Finalmente, las respuestas se encuentran uniformemente distribuidas entre los jóvenes que trabajan de 1 a 3 años y aquellos que laboran de 3 años a más en la empresa ABC. Lo mencionado, responde a la mayoría de respuestas; sin embargo, existen prácticas donde resulta necesario conocer a mayor detalle el comportamiento de las tablas cruzadas.

Los casos que se deben analizar a mayor detalle, son aquellas prácticas en donde se evidencia que no existe uniformidad entre las respuestas obtenidas sobre las prácticas “Actividades recreativas vacacionales para hijos” y “Talleres de balance vida-trabajo” las cuales poseen una percepción de existencia en la empresa ABC de 58% y 49% respectivamente. Debido a que estas respuestas se encuentran muy cercanas al 50%, resulta interesante conocer a mayor detalle cómo ha respondido la composición de la muestra ante esta pregunta a partir de las determinantes mediante el uso de tablas cruzadas que proporciona el SPSS 25.

Por un lado, respecto a la existencia de la práctica “Actividades recreativas vacacionales para hijos”, se encontró un dato interesante con la determinante edad. De los encuestados, 71% de los que responden que sí existe la práctica pertenecen al subgrupo de de 28 a 35 años (ver Tabla 12). Con lo mencionado, se puede concluir que dichos jóvenes son quienes sí perciben la práctica “Actividades recreativas vacacionales para hijos”. Por otro lado, al profundizar en la existencia de la práctica “Talleres de balance vida-trabajo”, no se ha encontrado hallazgos relevantes en relación con las determinantes. Debido a que sus respuestas se encuentran distribuidas uniformemente

Tabla 13: Tabla cruzada de la existencia de la práctica "Actividades recreativas vacacionales para hijos" y la determinante "edad"

Tabla cruzada de la existencia de la práctica "actividades recreativas vacacionales para hijos" y la determinante "edad"			
Sí/No	Edad		Total
	20-27 años	28- 35 años	
Sí	25	61	86
No	19	43	62
Total	44	104	148

3.1.2. *Existencia de las prácticas del NIMICA desde la perspectiva de la empresa ABC*

El apartado “2.2 Situación actual de prácticas balance vida-trabajo en la empresa” menciona que existen dos personas responsables de la gestión de las prácticas del balance vida-trabajo en la empresa ABC en su sede central. Para el presente estudio, son esas personas quienes brindaron la información necesaria para poder obtener una perspectiva institucional. Según los responsables mencionados, se identifican como existentes nueve de las diez prácticas del NIMICA en la empresa y es la práctica “Horario flexible de trabajo por resultados” la señalada como aquella no existente.

Es necesario señalar que el instrumento NIMICA contiene prácticas del balance vida-trabajo aplicadas en el sector bancario peruano, por lo que si la empresa ABC establece que no realiza una de dichas prácticas se puede inferir que se encuentra en desventaja con respecto a sus competidores del mismo sector en cuanto al desarrollo de prácticas del balance vida-trabajo en el sector bancario peruano privado.

3.1.3. *Contraste de existencia de las prácticas balance vida-trabajo entre los colaboradores y la institución*

Las respuestas obtenidas de trabajadores y la institución difieren en algunos puntos. Grueso y Concepción (2011) mencionan que la percepción del trabajador y la empresa respecto a las prácticas de balance vida-trabajo no van a coincidir necesariamente. En el mismo sentido, los resultados del presente estudio muestran que existen prácticas que la empresa sostiene que realiza; sin embargo, no es percibida por un gran número de trabajadores. A continuación, se muestra una tabla que evidencia dicho contraste.

Tabla 14: Contraste de existencia de las prácticas desde la perspectiva de los colaboradores y la empresa

Contraste de existencia de las prácticas desde la perspectiva de los colaboradores y la empresa		
Prácticas	Existencia desde la perspectiva de colaboradores	Existencia desde la perspectiva de la empresa
Horario flexible por resultados	61%	NO
Horario flexible por estudio de posgrado	70%	SÍ
Permisos excepcionales	95%	SÍ
Actividades recreativas vacacionales para hijos	58%	SÍ
Talleres de habilidades blandas	70%	SÍ
Talleres de balance vida-trabajo	49%	SÍ
Asesoramiento-mentoría profesional	33%	SÍ
Beneficios corporativos	80%	SÍ
Pago de cobertura EPS	95%	SÍ
Afiliación anticipada de seguro vida	68%	SÍ

A partir de la tabla presentada se concluye que existen prácticas del balance vida-trabajo del NIMICA que la empresa ABC sostiene que viene realizando, pero sus colaboradores no lo perciben. Por lo cual se recomienda que las prácticas sean mejor comunicadas por la empresa pues como menciona Grueso y Concepción (2011) que existan las políticas de conciliación no significa que los empleados la perciban, las conozcan o usen, ahí es donde radica la importancia de generar mecanismos de comunicación que permitan su visibilidad en la organización.

Con la finalidad de mejorar la comunicación de estas prácticas se recomienda en primer lugar, la creación de un manual que contemple todas las prácticas organizacionales de la empresa ABC orientadas a la conciliación de la vida personal y laboral de los colaboradores. En dicho manual se puede enfatizar el interés de la organización de velar por el bienestar de los trabajadores con lo que se refuerza la imagen y fidelidad con la institución.

El documento obtenido se podría comunicar mediante folletos impresos al momento de la inducción del colaborador a la empresa y, a su vez, se podría enviar mediante correo electrónico. Asimismo, este manual debe estar al alcance de todos trabajadores durante todo el año en la página web de la empresa y hacer un recordatorio de su existencia en la web al menos dos veces al año como por ejemplo en enero y julio.

Otra acción que podría ser implementada en la organización es colocar afiches impresos en distintas locaciones de la organización como el comedor, ascensor, escaleras entre otros.

Dichos afiches podrían ser utilizados en aquellos eventos institucionales donde participan todos los colaboradores. En el mismo sentido, en distintas temporadas del año, se podrían mencionar cómo las prácticas del balance vida-trabajo contribuyen en su vida. Por ejemplo, en horarios de verano, exponer afiches que promuevan el uso de este beneficio para realizar actividades que contribuyan a su balance.

Asimismo, todo lo sugerido debería ser complementado con una cultura organizacional que apoye estas medidas de conciliación. Lyness y Kropf (citados en Grueso & Concepción, 2011) afirman que la implementación de este tipo de prácticas en la organización no garantiza que la cultura la respalde pues en algunos casos se podría generar penalidades o sanciones para quienes hacen uso de ellas. De igual modo, Thompson, Beauvais y Lyness (1999) sostienen que la ausencia de una cultura organizacional puede generar que los empleados muestren indiferencia y rechazo hacia dichas prácticas. En este sentido, una recomendación es la creación de espacios de discusión entre los colaboradores y superiores que faciliten la comprensión de las expectativas del otro respecto a las prácticas de balance vida-trabajo y así desarrollar soluciones en cuanto a la gestión de estas políticas.

Finalmente, es importante señalar que de presentarse el escenario en que existe prácticas de conciliación vida-trabajo y estas no sea percibidas por el colaborador pueden generar presentarse altos niveles de estrés, poco compromiso con el trabajo, y comportamientos sociales disfuncionales (Greenhaus & Beutell, 1985; Stewart & Barling citados en Grueso & Concepción, 2011) en pocas palabras, puede producir efectos adversos tanto a nivel psicológico como físico. Esta suposición podría ser validada en próximas investigaciones.



3.2. Importancia de las prácticas balance vida-trabajo para los colaboradores de la empresa ABC

El presente apartado expone el análisis descriptivo de la importancia de las diez prácticas del balance vida-trabajo del NIMICA desde la perspectiva de los colaboradores de 18 a 35 años.

La información se obtuvo a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores quienes mediante una escala del 1 al 5 (donde 1 es Muy poco y 5 es Mucho) indicaron qué tan importante resulta cada una de estas prácticas en favor a su balance entre su vida personal y laboral. Cabe señalar que si bien la variable “importancia” no es cuantitativa se calcula una “media” con el objetivo de facilitar la comprensión de los resultados. A continuación, se analizará la información obtenida mediante el uso de media, mediana y desviación, las cuales se encuentran presentadas en la Tabla 15.

Tabla 15: Media, mediana y desviación estándar de la importancia de las prácticas balance vida-trabajo del NIMICA

Medias, mediana y desviación estándar de la importancia de las prácticas balance vida-trabajo del NIMICA			
Prácticas	Mediana	Media	Desviación estándar
Horario flexible por resultados	5	4.76	0.486
Horario flexible por estudio de posgrado	5	4.66	0.170
Permisos excepcionales	5	4.68	0.597
Actividades recreativas vacacionales para hijos	4	3.47	1.454
Talleres de habilidades blandas	4	4.16	1.063
Talleres de balance vida-trabajo	5	4.16	0.981
Asesoramiento-mentoría profesional	5	4.56	0.766
Beneficios corporativos	5	4.68	0.620
Pago de cobertura EPS	5	4.86	0.398
Afiliación anticipada de seguro vida	5	4.45	0.964

 Mayor valor de media
 Menor valor de media

Respecto a las medianas presentadas en la tabla, se evidencia que la mayoría de datos poseen un valor de 5, pues 8 de 10 prácticas poseen de mediana 5 y solo 2, poseen puntuación 4.

Respecto a las medias presentadas en la tabla, se evidencia que los colaboradores consideran que todas las prácticas son relevantes para la conciliación de su balance vida-trabajo. Lo mencionado se evidencia en los hallazgos obtenidos, pues en una escala del 1 al 5, la percepción de importancia de las todas las prácticas superan la media de 3.40. Es importante resaltar que nueve de las diez prácticas poseen una media que superior a 4, en donde las prácticas “Pago de cobertura EPS” y “Horario flexible por resultados” son las que obtienen una percepción más alta de importancia al obtener valores más cercanos al 5.

La práctica “Pago de cobertura EPS” es la considerada más importante al obtener 4.86 de media, pues contribuye en mayor medida al balance vida-trabajo según los colaboradores de la empresa ABC. Este hallazgo va acorde a lo mencionado en la literatura donde se señala que el seguro para gastos médicos se encuentra entre los uno de los beneficios valorados por este grupo etario (EY, 2017). Por lo tanto, se concluye que esta percepción va acorde a las características globales de estos jóvenes.

La segunda práctica más importante para los encuestados es el “Horario flexible por resultados” con una media de 4.76. Respecto a la percepción de esta práctica, un estudio de

Deloitte (2017b) revela que los jóvenes piensan que la flexibilidad favorece el logro de su balance personal y laboral. En el mismo sentido, Navarro, Chinchilla y las Las Heras (2012) afirman que las políticas dirigidas a la flexibilidad de horarios han sido las más exitosas en empresas latinoamericanas por lo cual no resulta extraño que la práctica relacionada a dicha flexibilidad sea considerada como una de las prácticas más importante en la presente investigación.

En contraposición a lo mencionado, la tabla también revela que existen una práctica del NIMICA que es considerada como la menos importante al tener una puntuación de 3.47: “Actividades recreativas vacacionales para hijos”. Es posible que este resultado se deba a la composición de la muestra, pues el 81.8% de los encuestados no tiene hijos por lo que es posible que esta práctica no sea de su interés. Conforme a lo mencionado por Navarro et al. (2012), las políticas referidas a facilidades los hijos, no han obtenido tanta aceptación como se esperaba en Latinoamérica.

Respecto a las desviaciones estándares presentadas en la tabla, esta medida nos indica el grado de dispersión de los datos. La práctica que presenta mayor dispersión es “Actividades recreativas vacacionales para hijos” con 1.454; es decir, no se evidencia una tendencia de las respuestas. Por otro lado, la práctica de menor variabilidad es “Horario flexible por estudio de posgrado” con una desviación de 0.17 lo cual indica que la media representa mejor las respuestas recolectadas.

3.2.1. *Contraste de las prácticas consideradas importantes para los colaboradores y la existencia de las prácticas desde la perspectiva de los colaboradores y la empresa*

Las respuestas obtenidas sobre la percepción de la existencia de las prácticas desde las dos perspectivas (institucional y los colaboradores) y la percepción de importancia por parte de los colaboradores se analiza en la presente sección. Con el fin de recomendar acciones que la empresa pueda realizar, se desarrolla la tabla presentada a continuación.

Tabla 16: Contraste de las prácticas consideradas importantes para los colaboradores y la existencia de las prácticas desde la perspectiva de los colaboradores y la empresa

Contraste de las prácticas consideradas importantes para los colaboradores y la existencia de las prácticas desde la perspectiva de los colaboradores y la empresa			
Prácticas	Media	Existencia desde la perspectiva de los colaboradores	Existencia desde la perspectiva de la empresa
Horario flexible por resultados	4.76	61%	NO

Contraste de las prácticas consideradas importantes para los colaboradores y la existencia de las prácticas desde la perspectiva de los colaboradores y la empresa			
Horario flexible por estudio de posgrado	4.66	70%	SÍ
Permisos excepcionales	4.68	95%	SÍ
Actividades recreativas vacacionales para hijos	3.47	58%	SÍ
Talleres de habilidades blandas	4.16	70%	SÍ
Talleres de balance vida-trabajo	4.16	49%	SÍ
Asesoramiento-mentoría profesional	4.56	33%	SÍ
Beneficios corporativos	4.68	80%	SÍ
Pago de cobertura EPS	4.86	95%	SÍ
Afiliación anticipada de seguro vida	4.45	68%	SÍ

Prácticas con mayor percepción de importancia

Prácticas donde existe un contraste de existencia

La práctica más importante para los colaboradores es “Pago de cobertura EPS” la cual es por percibida como existente por el 95% de ellos y además, es reconocida como tal por la empresa ABC. Ante este hallazgo, se recomienda a la empresa continuar aplicando y comunicando esta práctica de la forma en la que actualmente la desarrollan, pues no solo es percibida como existente por un gran número de encuestados, sino también porque es la más valorada por estos. Asimismo, la segunda práctica más valorada por encuestados es “Horario flexible por resultados”; sin embargo, no se encuentra implementada en la empresa y solo es percibida como existente por el 61% de los colaboradores. En este sentido, se recomienda a la organización aplicarla de manera institucional, debido a la importancia que los trabajadores le atribuyen en favor de su balance entre su vida personal y laboral. También, el aplicar esta práctica institucionalmente situaría a la empresa en igualdad de condiciones que sus actuales competidores.

Previamente se mencionó que, de forma general, todas las prácticas contenidas en el instrumento NIMICA son consideradas importantes por los colaboradores. Cabe señalar que cuatro de estas prácticas son implementadas según la empresa, pero son percibidas por un número reducido de trabajadores. Estas son: “Asesoramiento-mentoría profesional” (33%), “Talleres de balance vida-trabajo” (49%), “Actividades recreativas vacacionales para hijos” (58%). “Afiliación anticipada de seguro vida” (68%). Con este hallazgo, se evidencia que se puede mejorar la gestión de dichas prácticas por parte de la empresa hacia sus colaboradores, pues se están usando recursos y no están siendo percibidos por los colaboradores por lo que

sería necesario mejorar la comunicación interna.

4. Análisis correlacional de las prácticas balance vida-trabajo

El presente apartado expone el análisis correlacional de la importancia y existencia de las diez prácticas del balance vida-trabajo del NIMICA en la empresa ABC desde la perspectiva de los colaboradores en relación con las determinantes presentes en la investigación mediante el análisis de regresión logística.

Para conocer la independencia de las variables se usó la prueba no paramétrica: Chi cuadrada (ver Anexo J) entre cada una de las determinantes. Esta prueba mostró que existen relaciones entre ellas por lo que se concluye que existe interacción entre ellas; es decir, las cinco determinantes presentes en la investigación poseen interdependencia entre sí. Considerando lo mencionado, se procedió a controlar dicha interacción mediante la construcción de clusters jerárquicos. En adelante, dichos clusters serán denominados “perfiles” para el presente estudio.

Por un lado, para el análisis fue necesario agrupar la información, debido a que los resultados obtenidos de la encuesta sobre la percepción de importancia de las prácticas del balance vida-trabajo desde la perspectiva de los trabajadores presentaron un sesgo hacia arriba; es decir, las puntuaciones se centraron en 3, 4 y 5. Para fines de la presente investigación, los tres subgrupos son: los valores 1, 2 y 3 los cuales serán agrupados en uno solo denominado “poco valorado” (grado de importancia 1); el valor de 4 como “valorado” (grado de importancia 2); y el valor 5 como “muy valorado” (grado de importancia 3).

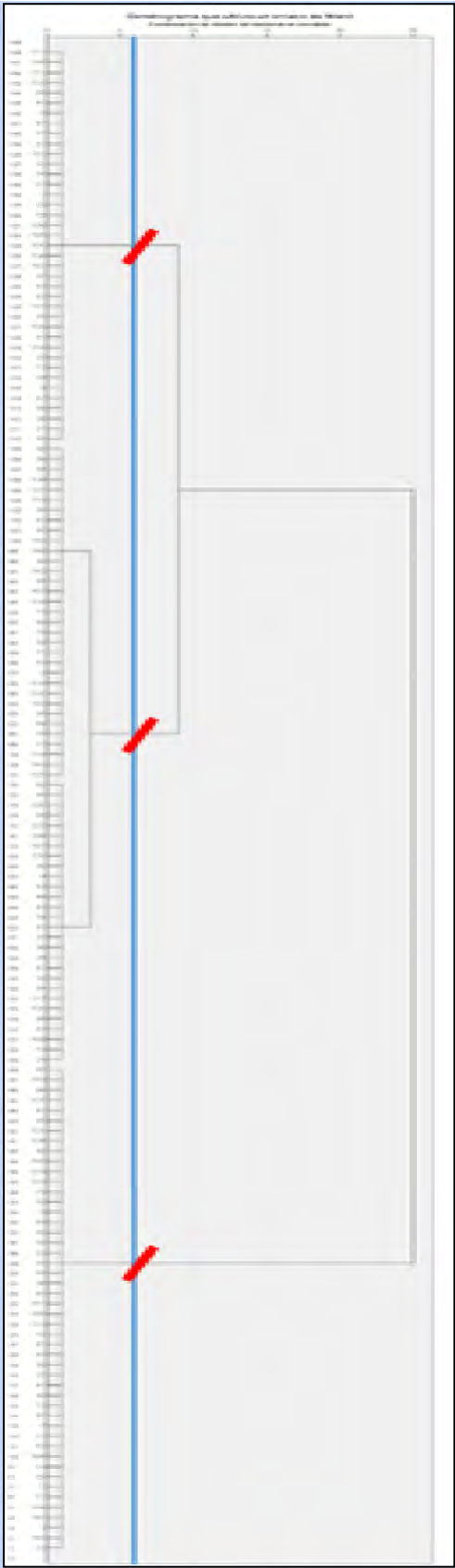
Por otro lado, es necesario resaltar que para todas las pruebas estadísticas realizadas en el análisis correlacional se utilizó un nivel de confianza de 95%.

A continuación, se presenta el proceso de creación de perfiles, la descripción de cada uno de estos, y finalmente, el análisis de regresión logística de la existencia e importancia de las prácticas balance vida-trabajo.

4.1. Creación de perfiles

La creación de los perfiles se realizó utilizando cluster jerárquicos con el método de Ward para la agrupación de los clusters y se consideró la medida de “distancia euclídea al cuadrado”. Como resultado, se obtuvo un dendrograma que mostró la existencia de grupos entre los encuestados. Para la presente investigación, se determinó la existencia de tres agrupaciones denominados perfiles. En la figura 7 se presenta la línea de corte determinada por los investigadores (línea color azul) a partir de la cual se establece la existencia de tres grupos (líneas rojas).

Figura 7: Dendograma de datos extraídos por la encuesta



Los perfiles fueron diseñados a partir de un modelo compuesto por una variable dependiente (perfil del encuestado) y un conjunto de variables independientes (edad, género, número de hijos, nivel de puesto, antigüedad en la empresa). La ecuación de dicho modelo se presenta a continuación.

$$Y(\text{perfil}) = \beta_0 + \beta_1(\text{edad}) + \beta_2(\text{género}) + \beta_3(\text{tiempo laborando}) + \beta_4(\text{número de hijos}) + \beta_5(\text{nivel de puesto}) + \epsilon$$

4.2. Validación de los perfiles

Acto seguido, se validaron los perfiles tomando en cuenta la relevancia de cada una de las determinantes en el modelo de regresión logística multinomial propuesto. Este análisis se obtuvo a partir de la Prueba de razón de verosimilitud la cual pone en manifiesto que solo tres de las cinco determinantes incluidas en el modelo propuesto son estadísticamente significativas: “Edad”, “Tiempo laborando” y “Nivel de puesto” (ver Tabla 17).

Tabla 17: Prueba de la razón de verosimilitud de las cinco determinantes

Pruebas de la razón de verosimilitud	
Determinante	Sig.
Género	0.148
Edad	0
Número de hijos	1
Tiempo laborando	0.001
Nivel de puesto	0.016

Determinantes significativas

La tabla 17 muestra que la determinante “Número de hijos” es la de menor significancia para el modelo de regresión propuesto al tener el valor de uno. Por lo expuesto, se retiró esta determinante para evaluar la significancia de las otras cuatro con el fin de ajustar la ecuación del modelo propuesto. Como resultado de lo anterior, se obtuvo que al retirar la determinante “Número de hijos”, las otras cuatro (“Género”, “Edad”, “Tiempo laborando” y “Nivel de puesto”) resultan significativas (ver Tabla 18).

Tabla 18: Prueba de la razón de verosimilitud de las determinantes “Género”, “Tiempo laborando”, “Edad”, “Nivel de puesto”

Pruebas de la razón de verosimilitud	
Determinante	Sig.
Género	0.037
Edad	0
Tiempo laborando	0
Nivel de puesto	0.004

De esta forma, el modelo de la ecuación se ha ajustado a las cuatro determinantes significativas; es decir, la descripción del perfil del encuestado se encuentra sujeto a dichas determinantes como se presenta a continuación:

$$Y(\text{perfil}) = \beta_0 + \beta_1(\text{edad}) + \beta_2(\text{género}) + \beta_3(\text{tiempo laborando}) + \beta_4(\text{nivel de puesto}) +$$

Es necesario mencionar que toda la información analizada en SPSS se encuentra adjunta al final del documento.

4.3. Descripción de los perfiles

Tal como se mencionó anteriormente, se han determinado tres perfiles. Para la presente investigación, el primer perfil es denominado jóvenes promesas; el segundo, jóvenes seniors; y el tercero, jóvenes directivos tal como se muestra en la tabla 18. A continuación, se detallará cada uno de los perfiles.

Tabla 19: Composición de perfiles

Composición de perfiles					
Determinantes/ perfiles	Subcategorías	Jóvenes promesas	Jóvenes seniors	Jóvenes directivos	Total por determinante
		(Perfil 1)	(Perfil 2)	(Perfil 3)	
Edad	23-27	39	0	0	39
	27-32	0	61	0	61
	32-35	0	0	48	48
Género	Masculino	22	25	24	71
	Femenino	17	36	24	77
Tiempo laborando	1 a 3 años	21	20	16	57
	3 años a más	18	41	32	91
Nivel de puesto	Asistente	6	16	6	28
	Analista	31	37	8	92
	Directivos	2	8	19	28
Total		39	61	48	148

4.3.1. Perfil 1: jóvenes promesas

Este perfil está caracterizado por jóvenes dentro del rango de edad de 23 a 27 años los cuales representan el 26% del total de encuestados. Asimismo, está conformado en un 44% por hombres y 56% de mujeres; y se encuentran laborando entre 1 y 3 años mayoritariamente (54%). Además, el 80% de ellos se desempeña en el puesto de analista.

4.3.2. Perfil 2: jóvenes seniors

Este perfil está conformado por jóvenes de 27 a 32 años y son quienes representan el 41% del total de encuestados. La distribución de género en este perfil es de 59% de hombres y 61% de mujeres; asimismo, se encuentran laborando en su mayoría de 3 años en adelante en la empresa ABC en el puesto de Analista en un 61% y Asistente en 49%.

4.3.3. Perfil 3: jóvenes directivos

Este perfil se compone por jóvenes de 32 a 35 años y son quienes representan el 32% del total de encuestados. El género en este perfil es de 50% en el caso de hombres y mujeres; y se encuentran trabajando en su mayoría (67%) de 3 años a más en la empresa ABC en donde se desempeñan como Analista (50%) o Directivo (50%). Cabe señalar que el puesto de Supervisor, Jefe, Subgerente y Gerente son denominados en conjunto como Directivos.

4.4. Análisis de regresión logística

Esta sección muestra las relaciones estadísticamente significativas entre la importancia de las prácticas del balance vida-trabajo, la existencia de dichas prácticas y los perfiles a partir de los resultados obtenidos de la regresión logística un nivel de confianza de 95%.

4.4.1. Análisis de regresión logística de existencia

Esta sección muestra las relaciones estadísticamente significativas entre la existencia de las prácticas balance vida-trabajo del NIMICA en la empresa ABC desde la perspectiva de los colaboradores y el perfil al cual pertenecen. Para conocer dichas relaciones, se aplicaron las pruebas de ajuste de bondad a los modelos de regresión de existencia de cada práctica (ver Anexo K). A partir de ello, se determinó que existen tres modelos de existencia (prácticas) estadísticamente significativos de los cuales sus coeficientes de ajuste de bondad se encuentran presentados en la siguiente tabla.

Tabla 20: Pruebas de bondad de la existencia de las prácticas significativas del balance vida-trabajo en relación al perfil del encuestado

Pruebas de Ajuste de Bondad resumen				
Dependiente (prácticas)	Variable Independiente	Bondad de Ajuste		
		Ómnibus (Sig.)	R ² Nagelkerke	Hosmer-Lemeshow
Permisos excepcionales	Perfil	0.031	13.30%	1.000
Talleres de habilidades blandas	Perfil	0.020	7.30%	1.000
Asesoramiento-mentoría profesional	Perfil	0.036	6.10%	1.000

Se ha identificado en la tabla 20, que las prácticas: “Permisos excepcionales”, “Talleres de habilidades blandas” y “Asesoramiento-mentoría profesional” presentan relaciones estadísticamente significativas a un nivel de confianza de 95%; es decir, el perfil en el que se encuentra el encuestado es relevante al momento de responder por la percepción de existencia de la práctica. Asimismo, respecto a la prueba de Nagelkerke, las variables dependientes están siendo explicadas por las variables independientes en 13.30%, 7.30% y 6.10%, respectivamente. Ello indica que pueden existir otras variables independientes que no están siendo contempladas en el modelo los cuales podrían ser de interés para estudios posteriores. Por último, la prueba de Hosmer-Lemeshow al presentar coeficientes mayores a 0.05 indica que los datos se ajustan al modelo.

Tabla 21: Tablas de clasificación y coeficientes B de la regresión binomial

Tablas de clasificación y coeficientes B de la regresión binomial										
Variable dependiente (prácticas)	Variable independiente	Tabla de clasificación	Variables Independientes							
		Porcentaje de casos correctamente clasificados	Constante		Perfil Promesas		Perfil Seniors		Perfil Directivos	
			Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)
Permisos excepcionales	Perfil	94.6%	0.000	0.070	0.509	1.629	0.804		0.997	0.000
Talleres de habilidades blandas	Perfil	69.6%	0.000	0.220	0.026	2.841	0.027		0.014	2.978
Asesoramiento-mentoría profesional	Perfil	66.9%	0.371	1.259	0.017	3.077	0.042		0.108	1.929

■ Relaciones significativas al 95% de confianza
 ■ Aquellas columnas que han servido de base para realizar la comparación estadística

A partir de los datos obtenidos en las pruebas de Bondad, solo aquellos modelos de

regresión (prácticas) que cumplen con los parámetros establecidos, se analizaron con las Tablas de clasificación. Este análisis adicional permitió mostrar el porcentaje de casos correctamente clasificados según cada uno de los modelos propuestos (ver Anexo K). En el caso de la regresión binomial de la existencia con los perfiles creados, se ha evidenciado que los modelos de las tres prácticas “Permisos excepcionales”, “Talleres de habilidades blandas” y “Asesoramiento-mentoría profesional” presentan una adecuada clasificación de casos al obtener valores ubicados cercanos al 70% y 100%.

Para poder realizar este análisis, se debe evaluar el Sig. y Exp (B) de las variables independiente (perfiles) para el modelo de regresión de existencia de cada práctica. Para ello, se debe considerar un perfil base con el cual se pueda comparar respecto a los otros perfiles. Para la presente investigación se eligió como base de comparación el perfil jóvenes seniors; en primer lugar, porque es el perfil que presenta mayor frecuencia de casos; en segundo lugar, al ser la variable “Edad” la más representativa en cada uno de los perfiles permite considerar al perfil jóvenes seniors como punto de referencia para realizar un análisis comparativo a través del Sig. y Exp (B).

Cuando el coeficiente Sig. de determinado perfil es menor a 0.05 se concluye que dicho perfil en específico tiene una relación estadísticamente significativa con la percepción de existencia de la práctica analizada. De ser la correlación significativa, se interpreta el Exp (B) para conocer la dirección y fuerza de dichas relaciones en comparación con el perfil tomado como base (perfil seniors).

La práctica "Permisos excepcionales" a pesar de haber sido significativa en las pruebas de bondad y tablas de clasificación, en la prueba Sig. y Exp (B) no lo es. Esto se debe a que los datos que refleja esta prueba son sensibles al número de muestra por la distribución de los datos; en este caso, presenta una cantidad muy baja de casos de percepción de "no" de existencia para aplicar estas pruebas sin verse afectadas.

La práctica "Talleres de habilidades blandas" presenta dos relaciones estadísticamente significativas con el perfil jóvenes promesas (0.026) y jóvenes directivos (0.014). Al ser significativas estas relaciones, se analizó el Exp (B) de cada una. Tomando como base el perfil jóvenes seniors, se puede concluir que es 184% más probable que los jóvenes promesas no perciban la existencia de dicha práctica; mientras que en un 197% los jóvenes directivos perciban lo mismo.

La práctica "Asesoramiento-mentoría profesional" presenta una relación estadísticamente significativa con el perfil jóvenes promesas (0.017). Al ser esta relación significativa, se analizó el Exp (B). Tomando como base el perfil jóvenes seniors, se puede

concluir que es 208% más probable que los jóvenes no perciban la existencia de dicha práctica.

Con la información presentada, se profundizó en las relaciones mencionadas para lo cual se usó el análisis de las tablas cruzadas lo que permitió conocer la información detallada de cada perfil en relación con la percepción de existencia de cada una de ellas.

Tabla 22: Tabla cruzada de perfiles y existencia de prácticas de balance vida-trabajo

Tabla cruzada de perfiles y existencia de prácticas de balance vida-trabajo					
Perfiles /prácticas	Sí/No	Jóvenes promesas (Perfil 1)	Jóvenes seniors (Perfil 2)	Jóvenes directivos (Perfil 3)	Total
Permisos excepcionales	Sí	35	57	48	140
	No	4	4	0	8
Talleres de habilidades blandas	Sí	24	50	29	103
	No	15	11	19	45
Asesoramiento-mentoría profesional	Sí	8	27	14	49
	No	31	34	34	99
Total de jóvenes por perfil		39	61	48	148

a. Permisos excepcionales

Los resultados muestran que el 90% de jóvenes promesas perciben la existencia de la práctica; un 93% en el caso de los jóvenes seniors; y finalmente, el 100% en el caso de los jóvenes directivos. Como se evidencia en los datos, se presenta un sesgo orientado hacia la percepción afirmativa de la existencia de esta práctica por parte de los colaboradores. Esto se encuentra relacionado con la sensibilidad de la prueba Sig. y Exp (B) frente al tamaño de la muestra. Asimismo, tomando en consideración el último dato respecto a los jóvenes directivos, este resultado puede deberse a que los jóvenes directivos se encuentran laborando más años en la empresa ABC; y por ello, su percepción de existencia de esta práctica es positiva.

En base a lo mencionado, se concluye que la comunicación de esta práctica ha sido difundida de manera adecuada por la empresa, debido a que ellos perciben la existencia de esta práctica independientemente de su tiempo laborando en la empresa y el puesto en el que se desempeñan.

b. Talleres de habilidades blandas

Los resultados muestran que los jóvenes seniors son aquellos que poseen mayor cantidad de colaboradores que reconocen la existencia de la práctica, pues el 80% de ellos

Menciona que sí existe a diferencia de los perfiles jóvenes promesas y jóvenes directivos donde solo el 60% de ellos percibe la existencia de la práctica “Taller de habilidades blandas”.

En base a lo mencionado se concluye que las estrategias que se encuentra utilizando la empresa actualmente para comunicar la práctica “Talleres de habilidades blandas” resultan ser más efectivas en el perfil de jóvenes senior en comparación de los perfiles jóvenes promesas y jóvenes directivos. Por ello, se recomienda explorar los mejores canales de comunicación para lo jóvenes promesas y directivos con el fin de que perciban, en mayor proporción, aquella práctica que ya está siendo implementada por la empresa ABC.

c. Asesoramiento-mentoría profesional

Los resultados muestran que la mayoría de encuestados perciben que no existe la práctica “Asesoramiento-mentoría profesional”; y son los jóvenes promesas y jóvenes directivos quienes presentan un mayor número de colaboradores que no reconocen la existencia de la práctica. De ellos, el 80% de los encuestados que pertenecen al primer grupo y el 70% de los colaboradores del segundo grupo mencionan que no existe. A diferencia de los jóvenes seniors, de los cuales solo el 44% percibe la no existencia de esta práctica.

A partir de todo lo expuesto, se concluye que la comunicación de las prácticas “Permisos excepcionales” y “Talleres de habilidades blandas” han sido difundidas de manera adecuada por la empresa ABC. En contraste, se evidencia que la comunicación de la práctica “Asesoramiento-mentoría profesional” no está siendo efectiva, pues en los tres perfiles más del 40% no la percibe como existente. Por ello, se recomienda, que se implementen mejores canales de comunicación con la finalidad de que todos los trabajadores perciban que sí existe dicha práctica.

4.4.2. Análisis de regresión logística de importancia

Esta sección muestra las relaciones estadísticamente significativas entre la percepción de importancia, la percepción de existencia de las prácticas balance vida-trabajo del NIMICA en la empresa ABC desde la perspectiva de los colaboradores y el perfil del mismo. Para identificar dichas relaciones, se aplicaron las pruebas de ajuste de bondad de los modelos de regresión de importancia de cada práctica (ver Anexo L). A partir de ello, se determinó que existen tres modelos de regresión de la percepción de importancia que presentan relaciones estadísticamente significativas: (a) “Permisos excepcionales” con el perfil de los encuestados, (b) “Beneficios corporativos” con la percepción de existencia y (c) “Afiliación anticipada de seguro de vida” con el perfil de los encuestados. A los tres modelos de regresión que resultaron significativos, se les aplicó pruebas de Bondad que se presentan a continuación.

Tabla 23: Pruebas de bondad de la importancia de las prácticas significativas del balance vida-trabajo en relación al perfil del encuestado y percepción de existencia

Pruebas de Ajuste de Bondad resumen				
Dependiente (prácticas)	Prueba de Verosimilitud		Bondad de Ajuste	
	Sig. Perfil	Sig. Existencia	Pearson	R ² Nagelkerke
Permisos excepcionales	0.027	0.833	0.449	10.00%
Beneficios corporativos	0.704	0.007	0.138	10.50%
Afiliación anticipada de seguro de vida	0.001	0.54	0.292	16.40%

Por un lado, se ha identificado en la tabla 23, que las según las pruebas de Bondad de Verosimilitud y Pearson las prácticas: “Permisos excepcionales” y “Afiliación anticipada de seguro de vida” presentan relaciones estadísticamente significativas a un nivel de confianza de 95%; es decir, la percepción de importancia está estadísticamente relacionadas con el perfil del encuestado. Asimismo, la práctica “Beneficios corporativos” presenta relaciones estadísticamente significativas lo que significa que la percepción de importancia está relacionada con la percepción de existencia que tiene el encuestado.

Por otro lado, respecto a la prueba de Nagelkerke, las variables dependientes de las prácticas en cuestión están siendo explicadas por las variables independientes en 10%, 10.5% y 16.4% respectivamente. Ello indica que pueden existir otras variables independientes que no están siendo contempladas en el modelo las cuales podrían ser de interés para estudios posteriores.

A partir de los datos obtenidos en las pruebas de Bondad, solo aquellos modelos de regresión (prácticas) que cumplen con los parámetros establecidos, se analizaron con las Tablas de clasificación y coeficientes B de la regresión multinomial, los cuales permitieron conocer a mayor profundidad las prácticas significativas previamente mencionadas.. A continuación, se presentan dichos resultados.



Tabla 24: Tablas de clasificación y coeficientes B de la regresión multinomial

Tablas de clasificación y coeficientes B de la regresión multinomial														
Dependiente (prácticas)	Tabla de clasificación	Comparables	Variables Independientes											
	Porcentaje de casos correctamente clasificados		Intersección		Perfil Promesas		Perfil Seniors		Perfil Directivos		Existencia = Si cambiado		Existencia = No	
			Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)	Sig.	Exp(B)
Permisos excepcionales	73.60%	Imp3(Nivel Imp 1)	0.941		0.104	0.218		-	6.522e-10	0.751	0.654			
		Imp3(Nivel Imp 3)	0.100		0.049	0.358		0.266	0.562	0.757	1.321			
Beneficios corporativos	73.60%	Imp8(Nivel Imp 1)	0.821		0.569	0.560		0.239	0.238	0.025	0.118			
		Imp8(Nivel Imp 3)	0.044		0.832	0.895		0.302	0.616	0.376	1.567			
Afiliación anticipada de seguro de vida	68.90%	Imp10(Nivel Imp 1)	0.755		0.101	0.071		0.022	0.071	0.712	1.261			
		Imp10(Nivel Imp 3)	0.003		0.002	0.185		0.354	0.605	0.272	1.625			

■ Relaciones significativas al 95% de confianza

■ Aquellas columnas que han servido de base para realizar la comparación estadística

Este análisis adicional permitió, en primer lugar, mostrar el porcentaje de casos correctamente clasificados según cada uno de los modelos propuestos. En el caso de la regresión multinomial de la importancia con los perfiles creados y la percepción de existencia, se ha evidenciado que los modelos de las tres prácticas “Permisos excepcionales”, “Beneficios corporativos” y “Afiliación anticipada de seguro de vida” presentan una adecuada clasificación de casos al obtener valores ubicados cercanos al 75%.

Al igual que en las regresiones binomiales, para las regresiones multinomiales se debe evaluar el Sig. y Exp (B) de las variables independientes (perfiles y percepción de existencia) para el modelo de regresión de importancia de cada práctica. Asimismo, para la interpretación de estas pruebas en el caso de las regresiones multinomiales, se debe considerar una categoría base tanto para las variables independientes como la dependiente. Para el análisis de esta sección, se ha tomado las siguientes consideraciones:

- En el caso de la variable dependiente “Importancia” se ha tomado como base la categoría “valorado” o también denominado “Grado de importancia dos”.
- En cuanto a la variable independiente “perfiles”, se consideró a los jóvenes seniors como el perfil base por las razones mencionadas en la sección de análisis de la regresión binomial.
- Finalmente, en cuanto a la variable independiente existencia, se tomó como base la percepción de “no” existencia. Cabe señalar que debido a que es una variable binaria es indiferente cuál se considera como base.

Considerado lo expuesto, es importante señalar que la regresión multinomial contempla dos regresiones binomiales. Por un lado, se encuentra una regresión binomial entre la percepción de importancia y perfil; por otro lado, se tiene una regresión binomial entre la percepción de importancia y existencia de la práctica.

En el primer caso, cuando el coeficiente Sig. de determinado perfil es menor a 0.05 se concluye que dicho perfil tiene una relación estadísticamente significativa con la percepción de importancia de la práctica analizada. De ser la correlación significativa, se interpreta el Exp (B) para conocer la dirección y fuerza de dichas relaciones en comparación con el perfil y percepción de importancia tomadas como base (perfil jóvenes seniors y percepción de “no” existencia respectivamente).

En el segundo caso, cuando el coeficiente Sig. de determinado perfil es menor a 0.05 se concluye que la percepción de existencia tiene una relación estadísticamente significativa con la percepción de importancia de la práctica analizada. De ser la correlación significativa, se interpreta el Exp (B) para conocer la dirección y fuerza de dichas relaciones en comparación

con la percepción de existencia e importancia tomadas como base (percepción de “no” existencia y percepción de “no” existencia respectivamente).

El coeficiente Sig. y Exp (B) ha tomado como referencia de base comparativa de la variable dependiente “importancia” el grado de importancia dos (“valorado”). Con respecto a las variables independientes, en cuanto al perfil base se tomó a los jóvenes seniors. Por otro lado, en cuanto la variable independiente existencia, se tomó como base la percepción de “no existencia” de la práctica.

A continuación, se explicarán los tres comparativos que se obtuvieron al analizar la percepción de importancia respecto a las variables dependientes (perfil del encuestado y percepción de existencia) por cada una de las prácticas estadísticamente significativas:

a. Permisos excepcionales

La práctica "Permisos excepcionales" presenta una relación estadísticamente significativa con el perfil jóvenes promesas (0.049). Al ser significativa esta relación, se analizó el Exp (B). De este resultado, se puede concluir que es 64.2% menos probable que aquel encuestado que pertenezca al perfil jóvenes promesas tenga una percepción más baja de importancia en comparación de aquellos que pertenezcan al perfil jóvenes seniors.

b. Beneficios corporativos

La práctica "Beneficios corporativos" presenta una relación estadísticamente significativa con la percepción positiva de existencia de esta práctica (0.025). Al ser significativa esta relación, se analizó el Exp (B). De este resultado, se puede concluir que es un 88.2% es menos probable que aquel encuestado perciba que perciba que sí existe dicha práctica tenga una percepción más valorada en comparación con aquellos que no lo consideran como existente.

c. Afiliación anticipada de Seguro Vida

La práctica "Afiliación anticipada de Seguro Vida" presenta una relación estadísticamente significativa con el perfil jóvenes directivos (0.022). Al ser significativa esta relación, se analizó el Exp (B). De este resultado, se puede concluir que es 92.9% menos probable que aquel encuestado que pertenezca al perfil directivo tenga una percepción más alta de importancia en comparación con aquellos que pertenecen al perfil jóvenes seniors.

Por otro lado, esta práctica también resulta significativa con el perfil jóvenes promesas (0.002). Al ser significativa esta relación, se analizó el Exp (B). De este resultado, se puede concluir que es 81.5% menos probable que aquel encuestado que pertenezca al perfil promesas tenga una percepción más baja de importancia en comparación con aquellos que pertenezcan al

perfil jóvenes seniors.

Adicionalmente, considerando la prueba de Verosimilitud, se analizaron aquellas prácticas en función al perfil y a la existencia con lo cual se realizó la siguiente tabla y posteriormente se dieron conclusiones.

Tabla 25: La importancia de las prácticas balance vida-trabajo en relación a la percepción de existencia y perfil del encuestado

Prueba de razón de verosimilitud		
Importancia de la práctica balance vida-trabajo	Perfil	Existencia
Horario flexible por resultados	0.515	0.694
Horario flexible por estudio de posgrado	0.328	0.881
Permisos excepcionales	0.027	0.833
Actividades recreativas vacacionales para hijos	0.224	0.274
Talleres de habilidades blandas	0.495	0.842
Talleres de balance vida-trabajo	0.152	0.256
Asesoramiento-mentoría profesional	0.082	0.521
Beneficios corporativos	0.704	0.007
Pago de cobertura EPS	0.353	0.179
Afiliación anticipada de seguro de vida	0.001	0.540

Prácticas significativas al 95% de nivel de confianza

La tabla 25 muestra que la percepción de importancia de siete de las 10 prácticas no están relacionadas con el perfil del encuestado ni con la percepción de existencia. Las prácticas que poseen esta característica son las siguientes:

- Horario flexible por resultados
- Horario flexible por estudio de posgrado
- Actividades recreativas vacacionales para hijos
- Talleres de habilidades blandas
- Talleres de balance vida-trabajo
- Asesoramiento-mentoría profesional
- Pago de cobertura EPS

Asimismo, a partir de este hallazgo se concluye que la percepción de importancia de los encuestados no está siendo afectada por factores demográficos llamados determinantes en el presente estudio, ni por la existencia o no existencia de la práctica. Lo mencionado permite concluir que es posible que la percepción de importancia pueda estar siendo afectada por otros factores psicográficos (personalidad, estilo de vida, valores, etc.) los cuales no son

contemplados en la presente investigación. Por lo anteriormente mencionado, se sugiere que se continúe investigando sobre la percepción de importancia de las prácticas balance vida-trabajo con la finalidad de explorar cuáles son las variables psicográficas que influyen dicha percepción, debido a que la presente investigación al ser pionera se limitó a utilizar las determinantes en base a la literatura.

Por otro lado, la tabla 25 muestra que a un nivel de confianza de 95% existen correlaciones estadísticamente significativas con tres prácticas: “Permisos excepcionales”, “Beneficios corporativos” y “Afiliación anticipada de seguro de vida”. Para conocer a mayor detalle el comportamiento de dichas relaciones, se ha realizado el análisis de las tablas cruzadas de la percepción de importancia de la práctica con perfil del encuestado (ver Tabla 26) y la percepción de existencia (ver Tabla 27).

Tabla 26: Tabla cruzada de importancia y perfiles de prácticas de balance vida-trabajo

Tabla cruzada de importancia y perfiles de prácticas de balance vida-trabajo					
Importancia/perfiles	Importancia	Jóvenes promesas (Perfil 1)	Jóvenes seniors (Perfil 2)	Jóvenes directivos (Perfil 3)	Total
Permisos excepcionales	Poco valorada	2	6	0	8
	Valorada	12	8	11	31
	Muy valorada	25	47	37	109
Afiliación anticipada de seguro de vida	Poco valorada	7	10	1	18
	Valorada	15	7	10	32
	Muy valorada	17	44	37	98

Tabla 27: Tabla cruzada de importancia y existencia de prácticas de balance vida-trabajo

Tabla cruzada de importancia y existencia de prácticas de balance vida-trabajo				
Importancia /existencia	Importancia	Sí	No	Total
Beneficios corporativos	Poco valorada	2	5	7
	Valorada	25	7	32
	Muy valorada	92	17	109
	Total	119	29	148

a. Permisos excepcionales

La práctica “Permisos excepcionales” es aquella que posee una relación significativa con el perfil del encuestado al obtener el valor de 0.027. Sin embargo, no presenta una relación significativa con la percepción de existencia de dicha práctica. En base a lo mencionado, se concluye que las variables demográficas que contiene cada perfil (edad, género, nivel de puesto y antigüedad en la empresa) guardan relación con la percepción de importancia que le asigna el encuestado a la práctica.

Adicionalmente, la tabla 26 muestra que los jóvenes seniors y jóvenes directivos son aquellos que consideran “muy valorada” esta práctica, pues el 77% de los encuestados de cada perfil menciona que es importante para su conciliación de vida laboral y personal. Por otro lado, solo el 64% de los jóvenes promesas lo considera como tal. Es importante señalar que ninguno de los jóvenes seniors considera la práctica como “poco valorada”.

Finalmente, se recomienda a la empresa ABC indagar en las características, intereses, actitudes y opiniones relacionadas a la práctica por parte de los jóvenes promesas. Para ello, el uso de entrevistas y focus group serían las herramientas que mejor recogen este tipo de información. La información recolectada puede servir de insumo a la empresa para considerar aquellos permisos que la práctica aún no contempla con el objetivo de reforzar la percepción positiva de dicho grupo lo cual contribuiría a una mayor percepción positiva global de los colaboradores encuestados. Si las medidas se realizan de manera adecuada, la empresa estaría utilizando de mejor manera un recurso con el que ya cuenta; es decir, obtendría mayores beneficios como una mayor fidelización de los trabajadores.

b. Beneficios corporativos

La práctica “Beneficios corporativos” es aquella que posee una relación significativa con la percepción de existencia en la empresa ABC al obtener el valor de 0.007; sin embargo, no presenta una relación significativa con el perfil del encuestado. Dicho de otro modo, la percepción de importancia de la mencionada práctica se ve afectada por la percepción de

existencia de la misma.

Adicionalmente, la tabla 23 muestra que del total de encuestados que perciben la existencia de la práctica, el 77% la considera como “muy valorada” para su conciliación de vida laboral y personal. Por otro lado, la tabla revela que el 59% de los encuestados que no perciben como existente esta práctica la consideran como “muy valorada”.

La práctica “Beneficios corporativos” al ser factor higiénico y ser reconocida como existente por el 80% de los encuestados no genera insatisfacción al colaborador. En el mismo sentido y tomando en cuenta que esta práctica es considerada “muy valorada” por los encuestados, se recomienda a la empresa reforzar dicha práctica, pues retirarla podría generar insatisfacción en los colaboradores. Asimismo, se recomienda establecer estrategias de comunicación basadas en el uso de canales innovadores como redes sociales para una mayor difusión de dicha práctica con la finalidad de ser un elemento distintivo que sea anhelado por sus colaboradores y competidores. Lo anteriormente mencionado, podría reforzar la marca empleadora de la empresa ABC al ser un elemento atractivo de los jóvenes profesionales.

c. Afiliación anticipada del seguro de vida

La práctica “Afiliación anticipada del seguro de vida” posee una relación significativa con el perfil del encuestado al obtener el valor de 0.001. A partir de lo mencionado, se concluye que el perfil del encuestado es un predictor de la percepción de importancia de la práctica mencionada.

Adicionalmente, respecto a su relación con los perfiles, la tabla 26 muestra que los jóvenes seniors y jóvenes directivos son aquellos que consideran como “muy valorada” para su conciliación de vida laboral y personal la práctica en un 72% y 77% respectivamente. Por otro lado, solo el 44% de los jóvenes promesas lo considera como tal. Es importante señalar que solo uno de los jóvenes directivos considera la práctica como “poco valorada”.

Finalmente, se recomienda a la empresa indagar a mayor profundidad los intereses de los perfiles jóvenes promesas para generar una mayor fidelización del colaborador a la organización.

Los resultados obtenidos del análisis descriptivo y correlacional permitieron obtener conclusiones relevantes para este estudio. Por un lado, se evidenció que si bien la empresa puede estar aplicando prácticas balance vida-trabajo, estas no necesariamente son percibidas por sus trabajadores situación que puede ser generada por una falta de cultura de apoyo o una inadecuada difusión de ellas. Por otro lado, se identificó que las determinantes presentes en la investigación fueron variables que permitieron construir un perfil del encuestado y tomando en

cuenta ello, se conoció que tanto varía su percepción de importancia de acuerdo al perfil que pertenecen. De lo mencionado, se obtuvo que, para determinadas prácticas, el perfil resulta ser una variable predictora al momento de evaluar la percepción de importancia.



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo expone las conclusiones del proceso de investigación y presenta recomendaciones generales dirigidas a la empresa de estudio, el sector privado, sector público y a la sociedad con el fin de responder a las preguntas y objetivos de esta investigación.

1. Del proceso de investigación

- Es relevante para las empresas tomar acciones organizacionales que contribuyan a la atracción y retención de los jóvenes peruanos de 18 a 35 años pues serán la mayor fuerza laboral del futuro. En este sentido, al ser el balance vida-trabajo un beneficio valorado por este grupo, podría resultar provechoso para la organización aplicar estas prácticas.
- Al igual que para otros grupos etarios, para los colaboradores de 18 a 35 años, el trabajo, la familia y vida personal son ámbitos fundamentales de la vida que se complementan y enriquecen mutuamente a toda persona.
- El proceso de construcción el NIMICA empezó con 34 prácticas del balance vida-trabajo identificadas a partir de la literatura. Luego, al realizarse el consenso de la literatura revisada se obtuvieron 37 prácticas. Posteriormente, al realizarse la primera validación de estas prácticas al contexto peruano con los expertos teóricos, disminuyeron a 28 prácticas. Finalmente, al realizarse la segunda validación con especialistas de Recursos Humanos y del sector bancario, solo se encontraron que 10 prácticas son las que se encuentran realizando las empresas privadas en el sector bancario peruano.
- Como menciona la literatura, la percepción del trabajador y la empresa no va a coincidir necesariamente cuando se haga referencia a las prácticas del balance vida-trabajo. Esto cobra relevancia, porque si la práctica que implementada en la empresa no es percibida por el colaborador, es probable que no haga uso de estas. Lo mencionado podría significar para la organización costes y baja productividad lo cual genera un clima desfavorable para la implementación y gestión de dichas prácticas, disminuyendo así el valor estratégico que debería ser obtenido al aplicar dichas prácticas.
- Si bien la teoría señala que existe un comportamiento diferente entre hombres y mujeres en cuanto al tema de balance vida-trabajo, los resultados obtenidos del presente estudio indican que la determinante “Género” no resulta significativa al momento de analizar la percepción de importancia de las prácticas en este grupo.
- Si bien la literatura sostiene que existen dos subgrupos entre el rango de los jóvenes de 18 a 35 años, la presente investigación concluye que existen tres subgrupos etarios entre los jóvenes encuestados: 23-27, 27-32 y 32-35 años.

- La literatura sostiene que las determinantes influyen en la percepción de las personas respecto a las prácticas del balance vida-trabajo. Sin embargo, el presente estudio muestra que estas determinantes no pueden estudiadas como variables independientes, pues poseen asociación estadística entre ellas, por lo cual es necesario la creación de perfiles para el análisis correlacional.

2. Para la empresa ABC

- La empresa de estudio aplica prácticas orientadas a la conciliación entre la vida personal y laboral desde el área de Recursos Humanos de manera empírica. Sin embargo, estas no son parte de un plan estratégico, por lo cual se recomienda gestionar estas prácticas con el fin de contribuir al logro de objetivos organizacionales.
- Implementar y gestionar las prácticas del balance vida-trabajo puede servir como fuente de ventaja competitiva en el sector bancario para la empresa ABC lo cual impactaría positivamente en la organización. Esto se debe a que favorece la disminución de rotación del personal, mayor compromiso y fidelización por parte del trabajador al aplicarse estas prácticas contribuye a la mejora de la producción laboral y la reducción de costos de nuevos procesos de selección.
- Es conveniente para la empresa evaluar la posibilidad de implementar institucionalmente la práctica “Horario flexible por resultados”, pues si esto se realiza, estaría en igualdad frente a sus competidores del sector respecto a la implementación de prácticas del balance vida-trabajo. Asimismo, esta práctica podría mejorar la fidelización de los colaboradores de 18 a 35 años con la empresa ABC, debido a que resulta ser una de las prácticas más valorada por ellos.
- Asimismo, se debe añadir que es necesario que la empresa instaure el tema de balance vida-trabajo dentro de la Cultura Organizacional. La literatura y otros estudios señalan que es necesario que los jefes y directivos reconozcan y se comprometan con la aplicación de estas prácticas puesto que muchas veces, a pesar que las prácticas se encuentren institucionalizadas, los jefes y directivos no las aplican, no las promueven, ni comunican a sus colaboradores. En este caso, esta recomendación cobraría importancia ya que varias prácticas reconocidas como institucionalizadas por la empresa no son reconocidas por sus colaboradores.
- La empresa debe indagar en los intereses, característica y percepciones de este grupo etario, pues resulta relevante en el diseño de las prácticas de balance vida-trabajo a manera que estas respondan eficientemente a dicha expectativa. De esta manera, se podrían generar impactos positivos en la organización como baja rotación, ahorro en costos, mejor clima laboral al ofrecer un ambiente más adecuado al perfil de este grupo

etario.

- Se evidencia que la práctica “Pago de cobertura EPS” es más valorada por los colaboradores encuestados. Asimismo, el perfil y percepción de existencia de dicha práctica no son variables predictoras de la variable la percepción de importancia.

3. Para el sector privado

- La empresa genera impacto económico y social en las personas. Asimismo, influye significativamente en el estilo de vida de sus colaboradores; por ello, la empresa debe velar por el bienestar de sus colaboradores mediante prácticas que permitan cubrir las necesidades personales y familiares.
- Las empresas cada vez más son conscientes del valor de sus recursos humanos; por ello, implementan políticas y prácticas en favor de sus colaboradores, pues son ellos quienes convierten a una organización en competitiva y exitosa. En este sentido, al ser el balance vida-trabajo uno de los elementos más demandados y valorados por los colaboradores, su gestión representa uno de los más grandes retos que enfrenta el mundo empresarial.
- Como resultado de este escenario, las compañías se encuentran en el desafío de desarrollar políticas de Recursos Humanos que resulten atractivas para los jóvenes profesionales. Este contexto, obliga a las organizaciones a ser creativas y a profundizar en los intereses y motivaciones de esta generación.
- El éxito de una organización depende de su capacidad de atraer y retener a los mejores profesionales del mercado. En este sentido, los jóvenes de 18 a 35 años, al representar la mayor fuerza del futuro, deben ser considerados como importantes para las empresas. Asimismo, estas deben tomar en cuenta las necesidades de este grupo para la implementación de estrategias que permitan sentirse al colaborador respetado, empoderado y conectado.
- Si bien en el mundo académico y empresarial existen estudios sobre la gestión del balance vida-trabajo y su impacto en las organizaciones y los colaboradores, existen pocos estudios que abordan la percepción de los trabajadores sobre la existencia e importancia de estas prácticas para su balance vida-trabajo. En este sentido, la presente investigación cobra relevancia, debido a que este tipo de estudio es un insumo para la empresa ABC, pues permite conocer la percepción de sus colaboradores y tomar acciones organizacionales al respecto.

4. Para el sector público

- Es importante resaltar que el proceso de investigación permitió dar cuenta de que el tema de balance vida-trabajo parece ser considerado importante por el gobierno. En diferentes partes del mundo como los gobiernos de países europeos, especialmente el español, consideran importante las prácticas que permitan dicha conciliación en favor del bienestar de sus ciudadanos. En el caso de Latinoamérica, el gobierno de Argentina, Chile y Colombia, poseen desde el Estado organizaciones gubernamentales que velan por la implementación y difusión de las prácticas del balance vida-trabajo en sus países. Por su parte, el estado peruano manifiesta interés por este tema lo cual se evidencia en la resolución ministerial publicada por el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo; sin embargo, se limita a recomendaciones y marca una pauta inicial, pero aún queda mucho por desarrollar en el tema.
- La Constitución Peruana señala que es responsabilidad del Estado velar por la protección de la familia. En ese sentido, se podría promover iniciativas desde el Gobierno que favorezcan dicho bienestar. Estas iniciativas podrían ser estimuladas a través de premios y reconocimientos para aquellas organizaciones que realicen acciones en favor a este tema.

5. Para la sociedad

- El limitado número de investigaciones e interés por parte de la sociedad sobre el balance vida-trabajo en el Perú crea la necesidad de promover más investigaciones de este tipo en el país. Con el fin de responder a dicho interés, el instrumento NIMICA puede ser utilizado en otras investigaciones.
- La presente investigación al ser innovadora en cuanto a su enfoque y herramienta sirve como referencia inicial para posteriores investigaciones sobre el balance vida-trabajo en el sector bancario peruano.
- Se recomienda realizar campañas de sensibilización social, concientización y promoción de la importancia de un adecuado balance vida-trabajo para la vida de las personas en el país.

REFERENCIAS

- ABC (2017a). *Millennials: una generación en busca del trabajo de sus sueños*.
- ABC (2017b). *Memoria anual 2016*.
- ABC (2018a). *Reporte de Sostenibilidad 2017*.
- ABC (2018b). *Memoria anual 2017*.
- Alonso, V. (2012). Gestión de la variedad. *Wobi*, 17, 93-95. Recuperado de http://inacap.cl.wobisolutions.com/media_data/000_6706.pdf
- Álvarez, I., Lozano, M., Morillo, T. & Ricketts, J. (2016). *Balance vida-trabajo de las mujeres ejecutivas que trabajan en empresas privadas en Lima Metropolitana* (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7524>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice* (10ª ed.). United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] (2016). *Memoria anual 2015*. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Memoria_ASBANC%202015.pdf
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] (2018). *Memoria anual 2017*. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc_Memoria_anual_2017_BAJA.pdf
- Avolio, B. (2018). *Género y Políticas de Recursos Humanos: Calidad del Empleo de las Mujeres* [PPT]
- Baca, D. (2016). Confiabilidad y validez del cuestionario de apoyo social en pacientes con cáncer de Trujillo. *Revista IIPSI*, 19(1), 177-190. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/12452/11143>
- Balmforth, K., & Gardner, D. (2006). *Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations*. Recuperado de <https://www.questia.com/read/1G1-151712798/conflict-and-facilitation-between-work-and-family>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Recuperado de <https://fdp.hse.ru/data/812/479/1225/Oct%2019%20%232%20Cited%20Manage%20FIRM%20RESOURCES%20AND%20SUSTAINED%20COMPETITIVE%20ADVANTAGE.pdf>
- Begazo, J. & Fernández, W. (2015). Los millennials peruanos: Características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, UNMSM, 18(36), 9-15. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699/10489>

- Bendaravičienė, R. (2014). *Employer brand development measuring organizational attractiveness in higher education institutions* (Tesis de Doctorado, Vytautas Magnus University). Recuperado de <https://vb.vdu.lt/object/elaba:2182761/>
- Casanova, M. (2006). Unidad de conocimiento: La gestión de la diversidad. *Fundación RH*, 1(2) Recuperado de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8304/diversitat_cast.pdf
- CEISHA (2011). *Reglamento del Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales de la PUCP*. Recuperado de <http://textos.pucp.edu.pe/texto/Reglamento-del-Comite-de-Etica-para-la-Investigación-con-Seres-Humanos-y-Animales-de-la-Pontificia->
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2015). *Ceplan: Millennials se perfilan como soporte económico para el país*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/blog/ceplan-millennials-se-perfilan-como-soporte-econmico-para-el-pas/>
- Chamorro, A. & Tato, J. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Análisis Económico*, 20(43), 167-186. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/413/41304308.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.) Colombia: McGraw-Hill/ Interamericana, S.A.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., & León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0498.pdf>
- Chinchilla, N. y Las Heras M. (2011). *Índice de entornos Familiarmente Responsables (eFR) en el mundo y en Perú*. [PPT]
- Cid, F. (2018). Transformación digital aplicada a la experiencia del empleado. *Capital Humano*. 31(327), 24. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=36d53794-3c12-403b-814e-41f7c96e59f6%40sessionmgr101>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2005). *Familias y políticas públicas en América Latina: Una historia de desencuentros*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2504/S0700488_es.pdf
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 19(33), 228-247.
- Curcuy, S. (2012). *Balance trabajo-vida para la generación Y: El caso de una consultora Pyme en Argentina* (Tesis de Maestría, Universidad de San Andrés). Recuperado de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/675/1/%5bP%5d%5bW%5d%20MBA%20Susana%20Curcuy.pdf>
- DATUM Internacional (s/f). *¿En qué se diferencian los millenials del Perú?* Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf

- Del Castillo, E., Fuchs, R., Vera, S., Arizkuren, A. y Agarwala, T. (2011). Balance trabajo-familia: Cultura, nivel de conflicto y voluntad de permanencia en la empresa. *Journal of Business*, 3(1), 3-14.
- Deloitte (2014a). *Los jóvenes profesionales demandan a las empresas más innovación, formación en liderazgo y compromiso social*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/informe-generacion-millennial.html>
- Deloitte (2014b). *Tendencias Globales del Capital Humano 2014*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-trends-spa-spanish.pdf>
- Deloitte (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
- Deloitte (2017a). *Encuesta Millennials de Deloitte 2017: Buscando estabilidad y oportunidades en un mundo incierto*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/about-deloitte/2017_Millennials_Survey_Hallazgos%20ESP.pdf
- Deloitte (2017b). *Estabilidad y flexibilidad*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/Encuesta_millennial-2017-info2.pdf
- Dessler, G. & Varela R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque Latinoamericano* (22a ed.) (Trad. L. Pineda y V. Campos). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Decreto Legislativo N° 688. Ley de Consolidación de Beneficios Sociales. Congreso de la República (2006). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5D229A9A43AA86F505257E26005E43D8/\\$FILE/1_DECRETO_LEGISLATIVO_688_05_11_1991.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5D229A9A43AA86F505257E26005E43D8/$FILE/1_DECRETO_LEGISLATIVO_688_05_11_1991.pdf)
- El Comercio (19 de julio de 2018). *Millennials en Perú: ¿En qué trabajan y cuánto ganan?* Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/millennials-peru-ambito-laboral-noticia-537829>
- Espinel, P. (2015) Procedimiento para efectuar una Clasificación Ascendente Jerárquica de un Conjunto de Puntos utilizando el Método de Ward. *Revista Infociencia*, 9(1), 13-15. Recuperado de http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/11443/1/infociencia-2015_.pdf#page=13
- Ernst&Young [EY] (2017). *La fuerza laboral de la siguiente generación: ¿un arma secreta o un gran reto?* Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fuerza-laboral-siguiente-generacion/\\$FILE/ey-fuerza-laboral-siguiente-generacion.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fuerza-laboral-siguiente-generacion/$FILE/ey-fuerza-laboral-siguiente-generacion.pdf)
- ER Ronald. (2015). *Millennials y Millennials peruanos: Realidad, expectativas y proyecciones*. Recuperado de <http://ronald.com.pe/wp/wp-content/uploads/Junio-2015-Millennials-y-Millennials-peruanos-Realidad-expectativas....pdf>

- Field, A. (2013) *Discovering Statistics Using SPSS* (6ta ed.). London: SAGE publications
- Fraj, E. (2003). *Influencia de las características psicográficas y de conocimiento en el comportamiento del consumidor ecológico. una aplicación empírica* (Tesis de Doctorado, Universidad de Zaragoza). Recuperado de http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/02/docs/Areas/Convocatorias/PremiosTesis/2004/TESIS_E_FRAJ_2004.pdf
- Gaceta Laboral (2016). *Las empresas deben adaptarse a las exigencias de los jóvenes si quieren sobrevivir*. Recuperado de <http://gacetalaboral.com/las-empresas-deben-adaptarse-las-exigencias-de-los-jovenes-si-quieren-sobrevivir/>
- Great Place to Work [GPTW] (2014-2018). *Great place to work para millennials*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/las-mejores/2018>
- Great Place to Work [GPTW] (2018). *Great place to work para millennials: Empresa ABC*
- Gralia, D. (2016). Cambiar la mentalidad no las máquinas. *Latin Trade*, 24(2), 16-22. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=2d4a7601-702e-4caf-94f2-9a08d223e1d9%40pdc-v-sessmgr03>
- Gestión (6 de agosto del 2013). *No se sabe si un millennials será un emprendedor o gerente general*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/159503973/Er-Ronald-Estudio-sobre-los-millennials-peruanos-en-diario-Gestion>
- Gestión (14 de febrero de 2016). *Encuesta Anual de Millennials 2016*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/millennials-peruanos-son-leales-empresas-145108>
- Gestión (18 de julio de 2017). *El 25% de millennials peruanos asumen puestos de alta jerarquía*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/25-millennials-peruanos-asumen-puestos-alta-jerarquia-139670>
- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa): Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de La Pampa). Recuperado de http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf
- González, C., Tello, A. & Vega, F. (2017). *Estudio de los determinantes de satisfacción del cliente en universidades privada: análisis de los comedores universitarios* (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9891/GONZALES_TELLO_VEGA_ESTUDIO_DE_LOS_DETERMINANTES_DE_LA_SATISFACCION_DEL_CLIENTE_EN_UNIVERSIDADES_PRIVADAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Greenhaus, J. & Beutel, N. (1985) Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J., Collins, K. & Shaw, J. (2003) The relations between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531. Recuperado de

<https://www.polyu.edu.hk/mm/jason/doc/Greenhaus-Collins-Shaw%202003%20JVB.pdf>

- Grueso, M. & Concepción, M. (2011). Prácticas de conciliación entre la vida personal y laboral: Comparación entre muestras procedentes de España y Colombia. *Investigación y desarrollo*, 19(1), 42-63.
- Gutiérrez, A. & Salama, A. (2012) Un estudio sobre la distribución regional de los préstamos en la Argentina por sector económico, 2000–2010. Una aplicación del análisis de cluster. *Analitika, Revista de analisis estadistico*, 3(1), 43-85.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). México DF: Mc Graw Hill Interamericana.
- Herzberg, F. (1954). *La teoría de la motivación-higiene*. Recuperado de http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf
- IBM (2018). *IBM SPSS Statistics*. Recuperado de <https://www.ibm.com/pe-es/products/spss-statistics>
- IFREI (s/f) *Sobre el IFREI*. Recuperado de <https://ifrei.iese.edu/faq/sobre-el-ifrei>
- INSEAD (2014). *First global research from INSEAD confirms millennials are misunderstood*. Recuperado de <https://www.insead.edu/news/2014-first-global-research-from-insead-confirms-millennials-are-misunderstood>
- IPSOS (2016). *Generaciones en el Perú 2016*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/Generaciones%202016.pdf>
- IPSOS (2018). *Perfil del adulto joven del 2018*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-joven-peruano-2018ja>
- Jáuregui, K. (2018). Fuga de talentos: ¿Cómo acabar con esta problemática en las organizaciones? *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/07/03/fuga-de-talentos-como-acabar-con-esta-problematica-en-las-organizaciones/>
- Jordá, R. & González, R. (2009). Binomio de innovación-internacionalización y su relación la estrategia en las empresas innovadoras localizadas en Andalucía. *Scripta Nova*, 7(300). Recuperado de http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-300.htm#_edn13
- Klynveld Peat Marwick Goerdeler [KPMG] (2016). *El desafío de retener a distintas generaciones*. Recuperado de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>
- Laborum (2014). *Alta rotación laboral marca a generación de menores de 35 años*. Recuperado de <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/alta-rotacion-laboral-marca-a-generacion-de-menores-de-35-anos/>

- Lawler III, E. (2008). Why are we Losing All our Good People. *Harvard Business Review*, 86(6), 41-51. Recuperado de <https://hbr.org/2008/06/why-are-we-losing-all-our-good-people>
- Levin, R. & Rubin, D. (2004). *Estadística para administración y economía* (7a ed.). México: Pearson Educación.
- Ley 775. Cuidado de menores en Salas Cunas y Guarderías a cargo de empresas del sector privado. Congreso de la República del Perú (2016). Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0077520161214..pdf
- Ley 27409. Licencia Laboral por Adopción. Congreso de la República del Perú (2013). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/CFDE0D38DB7A71D305257E28006EFA6B/\\$FILE/5_LEY_27409_25_01_2001.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/CFDE0D38DB7A71D305257E28006EFA6B/$FILE/5_LEY_27409_25_01_2001.pdf)
- Ley 29783. Seguridad y salud en el trabajo. Congreso de la República (2012). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B741E61B3B2A870705257E2800580673/\\$FILE/1_LEY_29783_20_08_2011.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B741E61B3B2A870705257E2800580673/$FILE/1_LEY_29783_20_08_2011.pdf)
- Ley 29896. La implementación de lactarios en las instituciones de sector público y del sector privado promoviendo la lactancia materna. Congreso de la República del Perú (2012). Recuperado de https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgfc/diff/normatnacional_matconciliacion_activlaboral_y_vidafamiliar/servapoyo/3_Le_29896.pdf
- Ley 30012. Licencia a trabajadores con familiares directos que se encuentran con enfermedades en estado grave o terminal o sufran accidente grave. Congreso de la República del Perú (2017). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-la-ley-n-30012-ley-que-concede-el-d-decreto-supremo-n-008-2017-tr-1527079-2/>
- Ley 30367. Protege a la madre trabajadora contra el despido arbitrario y prolonga su periodo de descanso. Congreso de la República del Perú (2016). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-adequa-las-normas-reglamentarias-que-reg-decreto-supremo-n-002-2016-tr-1353886-1/>
- Ley 30807. Licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada. Congreso de la República del Perú (2018). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-la-ley-29409-ley-que-concede-el-derecho-de-ley-n-30807-1666491-2/>
- López, J (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 8(15), 25-36. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Lorrio, A. (1991) *Clasificación automática de formas cerámicas completas: un estudio comparativo de diversos métodos multivariantes*. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20401/1/Lorrio_Clasificacion_automatica.pdf

- Lowe, D., Levitt K. & Wilson, T. (2008). Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3), 43-58. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=57a0e6a9-4b2b-4bd2-97f0-2d6bbe2aec9f%40pdc-v-sessmgr02>
- Luna-Arocas, R. & Li-Ping, T. (2005) The use of cluster analysis to segment clients of a sport center in Spain. *European Sport Management Quarterly*, 5(4), 381-413.
- Maese, J., Alvarado, A., Valles, D. & Báez, Y. (2016). Coeficiente alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de un cuestionario difuso. *Cultura Científica y Tecnológica*, 13(59), 146-156.
- Manpower (2010). *Reescribiendo las reglas: La Interacción generacional en el trabajo*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/madyaayala/reescribiendo-las-reglasla-interacciongeneracionaleneltrabajo1-1>
- ManpowerGroup (2013). *El resurgimiento de la escasez de talento: Acciones a tomar para una fuerza laboral sostenible 2013*. Recuperado de https://www.google.com.pe/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.manpower.com.pe/MPIntranet/Publicaciones/Encuesta-Escasez-Talento-2013-Peru.pdf&ved=2ahUKEwjw4oL_mvLdAhXrct8KHbOkA3EQFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw0nx3u4F0Ruk26oNRCbbAbG
- ManpowerGroup (2015). *Encuesta de retención del talento 2015*. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/3166-9795432090759.pdf>
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 38(128), 79-86. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Merco (2014-2018). *Ranking Mercotalento*. Recuperado de <http://www.merco.info/pe/ranking-merco-talento>
- Martínez, P. (2011). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193.
- Moral, I. (2006). *Modelos de regresión: lineal simple y regresión logística*. Recuperado de <http://www.revistaseden.org/files/14-CAP%2014.pdf>
- Narváez, L. (2014). Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta. *IPSOS*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/ante-una-alta-rotacion-de-colaboradores-aumente-el-valor-de-su-propuesta>
- Navassi, G. (2013). *¿Cómo gestionar y retener al Talento Humano según su generación?*. Recuperado de <http://www.5consultores.com/gestionarporgeneracion/>
- Navarro, C., Chinchilla, N. & Las Heras, M. (2012). Impacto de las políticas y prácticas de conciliación familiar trabajo en organizaciones venezolanas. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 48, 9-26.
- Ortiz, M. (2017). *Llosa: Ella sabe lo que quiere*⁸.

⁸ Se ha omitido la dirección electrónica con el fin de respetar el acuerdo de confidencialidad con la empresa

- Orellana, L. (2001). *Estadística descriptiva*. Recuperado de http://www.dm.uba.ar/materias/estadistica_Q/2011/1/modulo%20descriptiva.pdf
- Parada, Soto & González. (2016). El balance vida-trabajo en las organizaciones de diferentes países en el mundo. *EPISTEMUS* 20, 90-94. Recuperado de <http://www.epistemus.uson.mx/revistas/articulos/20-13Balance.pdf>
- Pasamar, S. & Valle, R. (2011). Conciliación de la vida profesional personal en empresas españolas ¿Mito o realidad?. *Universia Business Review*, 29, 14-31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43317992001>
- Pérez, M. & Rodríguez, J. (2000) La regresión logística: una herramienta versátil. *Nefrología*, 20(6), 477-565. Recuperado de <https://www.revistanefrologia.com/es-la-regresion-logistica-una-herramienta-versatil-articulo-X021169,500035664>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación-Gestión* (1a ed.). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- PriceWaterhouseCoopers [PWC] (2011). *Millennials at work Reshaping the workplace*. Recuperado de <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
- PriceWaterhouseCoopers [PWC] (2014). *1er estudio: Tendencias de retención del talento Perú 2014*. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/1er-estudio-de-retencion-de-talento-peru-2014.pdf>
- Ramírez, K. (2017). *La implementación de la responsabilidad familiar corporativa mejora el bienestar de los trabajadores: Caso Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz*. (Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/623568>
- Red Concilia (2007). *Guía de prácticas de Conciliación de la Vida Personal, Familiar y Laboral en las Empresas*. Recuperado de https://www.unirioja.es/igualdad/archivos/Guía_Conciliacion_Buenas_Practicas.pdf
- RES N^o. 048-2014-TR. Guía de buenas prácticas en materia de conciliación del trabajo y la vida familiar y personal. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (2014).
- Rodríguez, M. & Dabos, G. (2017). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Revisión e integración de la literatura. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 25(1), 219-242. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1055>
- Salgado, M. (2011). *Balance vida-trabajo de las mujeres gerentes que trabajan en empresas privadas del área metropolitana de Caracas*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3043.pdf>
- Streiner, D.L. (2003). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103.
- Superintendencia de banca y seguro [SBS] (2017). *Programa de finanzas en el cole: Programa de asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero ,de seguros,*

AFP y Unidades de inteligencia financiera - Guía del docente. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/Guia%20del%20docente%202017.pdf>

Superintendencia de Banca y Seguro [SBS] (2018). *Sistema Financiero Peruano* [PPT]. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Julio/SF-0003-jl2018.PDF>

Terán, J. (2017). *Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*. (Tesis de Bachiller, Universidad Católica San Pablo). Recuperado de http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N_RUELAS_JUA_TRA.pdf

Thompson, C., Beauvais, L. & Lyness, K. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415.

Universidad Complutense de Madrid. (s/f.). *Análisis de conglomerados (II) el procedimiento conglomerados jerárquicos*. Recuperado de <http://halweb.uc3m.es/esp/Personal/personas/jmmarin/esp/GuiaSPSS/22conglj.pdf>

Usandizaga, I. (2007). El valor de la recompensa total en la guerra por el talento. *Deusto*, 61, 14-19. Recuperado de https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/E_Deusto0706.pdf

Vera, I. (2017). *Balance vida - trabajo*. Recuperado de http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/111951/Balance_Vida_Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Webfinance, Inc. (2013) *Business Dictionary*. Washington D.C. Recuperado de <http://www.businessdictionary.com/>

Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (6ª ed.) México DF: McGraw-Hill/ Interamericana, S.A.n

ANEXO A: CONSTRUCCIÓN NIMICA

El anexo contiene las siguientes secciones:

Sección: Paso 1- Prácticas Teóricas

Sección: Paso 2 - Consenso de literatura revisada

Sección: Paso 3 - Consenso expertos teóricos

Sección: Paso 4 - Consenso especialistas de Recursos Humanos y sector bancario



Sección: Paso 1- Prácticas Teóricas

Construcción NIMICA: Paso 1- Prácticas Teóricas						
#	Categoría	Prácticas	IFREI Perú (Chinchilla y Las Heras, 2011)	Conciliación de balance vida familia en 150 empresas españolas (Chinchilla, Poelmans y León, 2003)	Guía de buenas prácticas de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en las empresas (Red Concilia, 2007)	Guía de buenas prácticas en materia de conciliación de trabajo y la vida familiar y personal RES 048- 2014 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014)
1	Flexibilidad en el tiempo	Trabajo a tiempo parcial	Reducción de horas laborables a cambio de un salario menor (pp. 22).	Los empleados pueden trabajar media jornada (pp. 6).	-	-
2	Flexibilidad en el tiempo	Semana comprimida	Medio día libre a cambio de trabajar más horas el resto de la semana (pp. 22).	Los empleados pueden trabajar más horas al día, y a cambio, recibir un día o medio día libre a la semana (pp. 6).	<i>Mejora de la política de excedencias y reducción de jornada</i> La Empresa contempla la posibilidad de que cualquier empleado que lo solicite pueda beneficiarse de una excedencia o reducción de jornada, independientemente de que esté o no contemplada por la ley (pp. 52).	<i>Gestión de los horarios de trabajo</i> Permitir que los trabajadores laboren más horas un determinado número de días y, en contrapartida, reciban un día o medio día libre en la semana (jornada concentrada). Por ejemplo, en una empresa se permite que los (as) trabajadores(as) laboren una hora adicional de lunes a jueves, y, a cambio, gocen de mediodía libre los días viernes (pp. 15). <i>Gestión de jornadas de trabajo</i> 9. Permitir a los trabajadores pasar a puestos de trabajo a tiempo parcial o con jornada reducida para atender asuntos familiares y/o personales de manera permanente o transitoria (pp. 16).
3	Flexibilidad en el tiempo	Trabajo compartido	Un acuerdo para que las responsabilidades de un puesto a tiempo completo sean compartidas entre dos o más empleados (pp. 22).	Dos empleados a tiempo parcial comparten un empleo de dedicación completa, pero pueden decidir ellos, consultando con su superior, quién trabaja cuándo (pp. 6).	-	-
4	Flexibilidad en el tiempo	Horario de trabajo flexible	-	Los empleados deben trabajar 8 horas, pero pueden decidir ellos mismos a qué hora empiezan la jornada y a qué hora se marchan de la empresa al final de la misma (pp. 6).	<i>Acuerdos de trabajo flexibles</i> Procedimiento interno que regula cómo solicitar flexibilidad de jornada más allá del horario flexible de entrada y salida. El tipo de ajuste es totalmente personalizado (con teletrabajo alguno de los días, o parte de la jornada, por ejemplo). El proceso requiere el análisis por parte del interesado y su gerente del impacto que la flexibilidad solicitada tiene sobre los resultados, el equipo o los clientes, y la identificación de medidas de contingencia acordes (pp. 38).	<i>Gestión de los horarios de trabajo</i> 3. Establecer la hora de ingreso y salida a horas ligeramente diferentes pero fijas (horario escalonado). De esta forma los trabajadores pueden optar por el horario que compatibilice más con sus actividades familiares o personales, pero una vez elegida la hora en la que empieza y termina la jornada no puede ser modificada. Por ejemplo, se conoce el caso de una empresa que ofrece a su personal la opción de escoger horarios escalonados que inician a las 7 a. m., 8 a. m. y 9 a. m. Los trabajadores que acompañan a sus hijos a la escuela suelen optar por iniciar sus labores a las 9 a. m. (pp.15).

						<p>4. Permitir que el inicio y fin de la jornada sean variables dependiendo de las necesidades del trabajador o trabajadora (horario variable). De esta forma, previo acuerdo y/o aviso al empleador y dentro de determinados márgenes, el trabajador pueden establecer la hora en que inician y culminan sus labores diarias sin reducir el número total de horas dedicadas al trabajo. Es decir, no se reduce la jornada diaria, sino únicamente se torna variable el horario (hora de ingreso o salida) con el objeto de facilitar al trabajador el desarrollo de actividades relacionadas con su vida familiar y personal (pp.15).</p> <p><i>Gestión de jornadas de trabajo</i></p> <p>7. Cambiar las jornadas extensas de trabajo con control intensivo de la actividad laboral por jornadas reducidas en la que se controlen no la actividad sino los resultados del trabajo. Esto requiere analizar los puestos de trabajo y las labores o tareas que corresponden a los trabajadores para definir en qué casos la jornada puede reducirse desarrollando un control de los resultados del trabajo (pp.15).</p>
5	Flexibilidad en el tiempo	Excedencia estival	-	-	<p><i>Excedencia estival</i></p> <p>Excedencia de un mes de duración. Se debe unir a 14 días laborales como mínimo de vacaciones. Debe tomarse durante los meses de Julio y Agosto.</p> <p>La Compañía mantiene al empleado en alta en la S. Social durante el mes de excedencia y además:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le reserva el puesto de trabajo. - No se reducen los incentivos. - No se reduce la aportación al plan de pensiones. - Se mantiene al empleado de alta en el seguro médico a cargo de la empresa (pp.35). 	-
6	Flexibilidad en el tiempo	Hora de salida 5:30	-	-	<p><i>Hora de salida 5:30 pm</i></p> <p>A las 17:30 se pone el contestador y no tiene que haber ningún motivo para permanecer en la oficina; ni en el caso de que se quede algún consultor un rato más (pp. 40).</p>	-
7	Flexibilidad en el tiempo	Información anticipada de la jornada extensa	-	-	<p><i>Información anticipada de la jornada y el horario</i></p> <p>Definir y anunciar con anticipación los turnos de trabajo, la realización de horas extras y la programación de jornadas de trabajo en el caso de jornadas atípicas o acumulativas. Así, los trabajadores</p>	

						<p>organizarán sus actividades familiares y personales sin colisiones o tensiones con su actividad laboral (pp. 15).</p> <p>Control del trabajo en horas extras y en jornadas acumulativas Reducir el uso del trabajo en sobretiempo y de las jornadas de trabajo acumulativas a casos realmente excepcionales. Las jornadas extensas no implican una mejora de la productividad (pp. 15).</p>
8	Flexibilidad en el tiempo	Gestión de turnos de trabajo	-	-	-	<p><i>Gestión de turnos de trabajo</i></p> <p>Admitir el intercambio de turnos de trabajo entre trabajadores con el objeto de que éstos atiendan actividades familiares y/o personales (pp. 15).</p>
9	Flexibilidad en el tiempo	Gestión del tiempo de descanso	-	-	-	<p><i>Gestión del tiempo de descanso</i></p> <p>10. Programación del día de descanso semanal preferentemente en domingo (pp. 16).</p> <p>11. Programación de descanso vacacional preferentemente durante las vacaciones escolares (pp. 16).</p>
10	Flexibilidad en el tiempo y el espacio	Teletrabajo	Un acuerdo que permita a los empleados realizar sus tareas desde ubicaciones alternativas (pp 24).	-	<p><i>Movilidad</i></p> <p>Programa que permite a los empleados/as trabajar desde su domicilio 2 o 3 días por semana. La empresa pone a disposición de los empleados que participan en este programa un ordenador portátil, una línea de ADSL y un teléfono. Los empleados mantienen los mismos derechos y obligaciones que aquellos que prestan sus servicios en un centro de la Compañía por lo que se requiere una especial diligencia y responsabilidad por ambas partes (pp. 52).</p>	<p><i>Uso de herramientas virtuales y tecnologías de la información</i></p> <p>2. Implementación de teletrabajo temporal o alternado. La Ley N° 30306 define el teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones, que puede ser utilizada en las instituciones públicas y privadas. El teletrabajo permite al trabajador desarrollar sus labores desde casa o desde algún lugar cercano a ésta. El uso del teletrabajo puede resultar conveniente cuando asume mayor importancia el control de los resultados del trabajo que la supervisión misma de la actividad, así como, cuando los resultados del trabajo o la retroalimentación pueden efectuarse por medios telemáticos (pp.17).</p> <p>3. Uso de software, sistemas de conversación virtual en tiempo real o de videoconferencias, pueden ser muy útiles para reducir el tiempo que el trabajador permanece en el centro de trabajo evitando desplazamientos y maximizando tiempos- sin afectar el adecuado desarrollo de sus funciones (pp.17).</p>
11	Flexibilidad en el tiempo y el espacio	Distribución de la jornada de trabajo entre el centro de trabajo y el domicilio	-	-	<p><i>La flexibilidad espacial puede adoptar dos modalidades:</i></p> <p>1. Jornada Distribuida Continua. Desarrollo del</p>	-

		particular			75% de la jornada en el centro de trabajo y el 25% en el domicilio particular. 2. Jornada de Distribución Discontinua. Desarrollo del 100% de la jornada en el domicilio particular durante un período determinado (por ejemplo, tres meses al año) y el resto en el centro de trabajo (pp. 50).	
12	Flexibilidad en el tiempo y el espacio	Asignación del centro o lugar de trabajo	-	-	-	<p><i>Asignación del centro o lugar de trabajo</i></p> <p>Asignación de trabajadores a centros o lugares de trabajo cercanos a su domicilio. Por ejemplo, si una empresa tiene varios centros de trabajo y uno de ellos está ubicado en el cono sur de la ciudad, puede asignar a ese centro de trabajo a los trabajadores que viven en dicha zona. Se trata, como puede verse de acercar el lugar de trabajo al hogar. (pp.17).</p> <p><i>Aproximación al domicilio</i></p> <p>Los empleados con hijos menores de 10 años o mayores dependientes a su cuidado, pueden solicitar si así lo desean, la aproximación de su lugar de trabajo a su domicilio, de forma que en la medida de lo posible (existencia de vacantes, acuerdo entre las partes, etc....) se resuelvan de forma satisfactoria para todas las partes implicadas en el proceso (pp 49).</p>
13	Apoyo familiar	Subsidio para el cuidado de niños o para la asistencia de dependientes	-	<p><i>Guardería fuera de la empresa</i></p> <p>La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados fuera de la empresa. Este apoyo puede tomar varias formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Prioridad en la disponibilidad de plazas en guarderías locales. – Plazas reservadas en guarderías locales, pagadas por la empresa. – Descuentos en guarderías locales. <p>(pp. 15).</p>	<p><i>Ayudas en guardería</i></p> <p>Dentro del Plan Vida y con la finalidad de favorecer la conciliación de la vida familiar, en el ámbito del personal de estructura, se abona a los/as trabajadores/as en nómina un bono guardería por valor de 30 al mes por cada hijo/a menor de 3 años (pp.53).</p>	<p><i>Beneficios especiales</i></p> <p>7. Otorgar beneficios, reembolsos o préstamos para que los trabajadores puedan contratar personal o servicios de cuidado de hijos u otros familiares que requieren de asistencia especial, como los familiares ancianos y/o enfermos (pp.18).</p>
14	Apoyo familiar	Guardería en el centro de trabajo	-	Un acuerdo que permita a los empleados realizar sus tareas desde ubicaciones alternativas (pp 15).	-	<p><i>Servicios de asistencia a cargo del empleador</i></p> <p>4. Implementación de servicios de cuidado para los hijos de los trabajadores, como guarderías o salas-cuna. Por ejemplo, se tiene información de una empresa que ha implementado guarderías para los hijos de los trabajadores, las que están disponibles una</p>

						vez culminada la jornada escolar. Otra empresa provee el servicio de guarderías pero a través de entidades educativas externas (pp.18).
15	Apoyo familiar	Excedencia para cuidar de un familiar	-	<p><i>Excedencia para cuidar a hijos pequeños</i></p> <p>Los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a sus hijos preescolares si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan de su excedencia (pp. 9) Excedencia para cuidar a progenitores o hijos enfermos/discapacitados Los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a progenitores o hijos enfermos/discapacitados si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan (pp. 9).</p>	-	-
16	Apoyo familiar	Ayuda familiar y ayuda para hijos con discapacidad	-	-	<p>Por cada hijo cada empleado puede llegar a percibir hasta 6.650 euros, distribuidos en ayudas anuales que comienzan con 450 euros desde su nacimiento, y alcanzan hasta los 23 años de edad. En el caso de hijos con discapacidades iguales o superiores al 33%, existe una ayuda de 2.300 euros anuales (pp. 55).</p>	-
17	Apoyo familiar	Permisos excepcionales	-	-	-	<p><i>Gestión de permisos y licencias</i></p> <p>12. Otorgar permisos médicos a los trabajadores para acompañar la atención en salud de sus hijos u otros dependientes o para presentaciones escolares, cumpleaños, etc. (pp. 16).</p>
18	Apoyo familiar	Gestión de jornadas de trabajo	-	-	-	<p><i>Gestión de jornadas de trabajo</i></p> <p>8. Reducir la jornada laboral de manera permanente o transitoria para atender a la vida familiar y/o personal, lo que podría implicar la correspondiente reducción de la remuneración, siempre que las partes así lo acuerden (pp.16).</p> <p>9. Permitir a los trabajadores pasar a puestos de trabajo a tiempo parcial o con jornada reducida para atender</p>

						asuntos familiares y/o personales de manera permanente o transitoria (pp. 16).
19	Apoyo familiar	Actividades recreativas para hijos	-	-	-	<p><i>Servicios de asistencia a cargo del empleador</i></p> <p>5. Desarrollo de actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares para los hijos de los trabajadores. Por ejemplo, programas de vacaciones útiles o de nivelación escolar (pp.18).</p>
20	Apoyo en la maternidad y paternidad	Permiso de maternidad más allá del mínimo legal	-	Las madres pueden quedarse en casa una vez consumido el período de 16 semanas estipulado por ley si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza volver a su antiguo puesto de trabajo después de su ausencia por maternidad (pp. 9).	Ampliación del permiso de maternidad: 15 días adicionales a lo exigido por la ley La empresa proporciona 15 días adicionales a las 16 semanas de permiso retribuido de maternidad obligatorias por ley (pp.28)Ampliación de disfrute de las vacaciones al primer trimestre del año siguiente En caso de que las vacaciones correspondientes al año del nacimiento/ adopción no hubieran podido tomarse, el periodo de disfrute se ampliará hasta el primer trimestre del año siguiente (pp 41).	<p><i>Gestión de permisos y licencias</i></p> <p>13. Ampliar el número de días de descanso pre o postnatal a la trabajadora, conforme a sus necesidades. Los días adicionales a los previstos por la ley son retribuidos directamente por el empleador. Recuerde que de acuerdo a nuestra legislación, la madre trabajadora tiene derecho a 45 días de descanso prenatal y 45 días de descanso postnatal, pudiendo el descanso prenatal diferirse y acumularse total o parcialmente al postnatal, a decisión de la trabajadora gestante. La idea es ampliar ese número de días de descanso remunerado establecido por la Ley (pp. 16).</p>
21	Apoyo en la maternidad y paternidad	Permiso de paternidad más allá del mínimo legal	-	Los padres pueden quedarse en casa después del período estipulado por ley si renuncian a su sueldo durante ese período (pp. 9).	<i>Permiso retribuido de paternidad</i> 5 días laborables consecutivos, con independencia de los 13 días de suspensión de contrato por paternidad que contempla la Ley Orgánica (pp.31).	<p><i>Gestión de permisos y licencias</i></p> <p>15. Ampliar el número de días de la licencia por paternidad o permitir la posibilidad de que estos días sean empleados conforme a la voluntad del padre. La legislación nacional establece que todo trabajador tiene derecho a una licencia remunerada por paternidad por 4 días hábiles consecutivos comprendidos entre la fecha del nacimiento y la fecha en que la madre o el hijo sean dados de alta por el centro médico respectivo (pp. 16).</p>
22	Apoyo en la maternidad y paternidad	Licencias no retribuidas	-	-	<i>Licencias no retribuidas</i> Complementando los permisos previstos por la Ley, posibilidad de una licencia no retribuida de un mes cada dos años, manteniendo el alta en Seguridad Social. También hay un conjunto de licencias de una semana a un mes para favorecer temas relacionados con la conciliación (adopción, sometimiento a técnicas de reproducción asistida, etc) (pp.37).	-
23	Apoyo en la maternidad y paternidad	Permiso de lactancia	-	-	<i>Permiso de lactancia</i> El permiso retribuido diario de lactancia podrá sustituirse, a instancia del empleado por una de las siguientes opciones: 1. reducción de la jornada en 1 hora, 2 en caso de parto múltiple o adopción o acogimiento de más de un menor	<p><i>Gestión de permisos y licencias</i></p> <p>14. Ampliar el tiempo previsto por la legislación para la lactancia materna. Recuerde que la legislación establece que al término del periodo postnatal la madre trabajadora tiene derecho a 1 hora diaria de permiso por lactancia</p>

					simultáneamente, al inicio o al final de la jornada durante el referido periodo de lactancia 2. 3 semanas de libranza, 6 en caso de parto múltiple o adopción o acogimiento de más de un menor simultáneamente, acumulables al periodo de descanso maternal/ paternal, disfrutadas ininterrumpidamente y a continuación de dicho periodo 3. 6 semanas de trabajo a tiempo parcial, 12 en caso de parto múltiple o adopción o acogimiento de más de un menor simultáneamente. Entendiéndose en este caso como tiempo parcial la mitad de la jornada normal que realiza el empleado (pp.33).	materna hasta que el hijo tenga 1 año de edad. Por ejemplo, como parte de su política de conciliación entre el trabajo y la vida familiar y personal, una empresa otorga un permiso remunerado por lactancia de 2 horas a cada madre trabajadora (pp. 16).
24	Información	Asesoramiento personal y profesional	-	<p><i>Asesoramiento personal y Asesoramiento psicológico/familiar</i></p> <p>Para problemas sociales/psicológicos privados (por ejemplo, separación, hijos con problemas de aprendizaje, estrés). Ofrecido por el médico de la empresa, asistentes sociales, psicólogos y expertos en recursos humanos (18% = 8,7% todos, 9,3% algunos).-Asesoramiento financiero/fiscalPara cuestiones tales como créditos, hipotecas (32,7% = 14% todos, 18,7% algunos).-Asesoramiento legalPara cuestiones como procedimientos legales, cambios de contrato laboral, etc. (35,3% = 21,3% todos, 14% algunos).-Asesoramiento para expatriadosPara empleados emigrantes y sus familias (48,7% = 38,7% todos, 10% algunos).(pp. 22)Asesoramiento profesional-Asesoramiento de trayectoria profesional (en el que se tratan explícitamente trabajo y familia/vida personal) Para cuestiones relacionadas con el trabajo y la carrera profesional. Ofrecido por el jefe directo o especialista de recursos humanos (pp. 22).</p>	-	-
25	Información	Información sobre guarderías, escuelas o centros	-	<p><i>Información sobre guarderías</i></p> <p>Los empleados pueden consultar al</p>	-	<p><i>Servicios de información</i></p> <p>1. Brindar información a los trabajadores sobre los</p>

		de residencias para ancianos		departamento de personal/recursos humanos información sobre guarderías fuera de la empresa (pp. 15). Información sobre centros para el cuidado de ancianos Los empleados pueden consultar al departamento de personal/recursos humanos para información sobre centros para el cuidado de ancianos fuera de la empresa (pp.15).		centros de formación o cuidado de los hijos(as) cercanos a los centros de trabajo y/o gestionar asistencia o facilidades para que accedan a ellos. Por ejemplo, puede citarse el caso de una empresa que gestiona con una guardería muy cercana a su centro de trabajo descuentos para los hijos de sus trabajadores (pp.18).
26	Información	Fácil acceso a información sobre las prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral	-	-	-	<i>Servicios de asistencia a cargo del empleador</i> 2. Brindar información a los trabajadores que facilite la búsqueda de personal o de servicios para los cuidados del hogar, asequibles y adecuados a las necesidades familiares. Por ejemplo, se sabe que una empresa facilita a sus trabajadores y trabajadoras el contacto de agencias de empleo que puedan referir a personal para el cuidado del hogar (pp.18).
27	Información	Servicios de asistencia a cargo de empleador	-	-	-	Servicios de asistencia a cargo del empleador3. Brindar información a los trabajadores expatriados para facilitar la integración familiar. Por ejemplo, en aplicación de su “Plan de Integración Familiar”, una empresa ayuda a buscar trabajo para los cónyuges de sus trabajadores expatriados, facilitando de esta forma el reencuentro familiar (pp.18).
28	Información	Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar	-	<i>Papel como padres y educación de los hijos</i> Cursos que contribuyen a que los empleados y sus cónyuges se preparen ante el reto de tener un nuevo hijo y su posterior educación (pp. 20). Conflictos trabajo-familia Cursos que ayudan a los empleados y a sus cónyuges a manejar conflictos entre el trabajo y la familia, y a tratar cuestiones de trayectoria profesional y personal (pp. 20). Gestión del tiempo Cursos que ayudan a los empleados a organizarse mejor (pp. 20).	-	<i>Asistencias en capacitaciones</i> 9. Desarrollar capacitaciones sobre planificación familiar y atención en salud reproductiva (pp.19). 10. Desarrollar charlas para “trabajólicos” (personas adictas al trabajo), que provean ayuda efectiva para que los trabajadores o trabajadoras que laboran más de lo debido puedan organizar mejor su tiempo (pp.19). 11. Desarrollar cursos de gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión de conflictos, cómo sobrellevar situaciones familiares complicadas, entre otros (pp.19).

				<p>Gestión del estrés Cursos que ayudan a los empleados a relajarse, analizar la fuente del estrés, a adoptar técnicas de resolución de problemas y cómo enfrentarse a ellos (pp. 20).</p> <p>Gestión de conflictos Cursos que ayudan a los empleados a gestionar los conflictos con compañeros, clientes, proveedores, y también con el cónyuge (pp. 20).</p>		
29	Beneficios sociales y extrasociales	Consolidación de políticas de beneficios sociales	-	-	<p><i>Consolidación de políticas de beneficios sociales</i></p> <p>Implantación de políticas generales de beneficios sociales, revisables de forma periódica, y adaptables a las nuevas situaciones laborales y sociales de los empleados. Establecimiento de un amplio catálogo de beneficios sociales a los cuales pueda acogerse el mayor porcentaje posible de la Compañía. Los beneficios deben ser competitivos y atractivos para el empleados, de ahí la importancia de que revisión y adaptación periódica. Algunos de los beneficios más destacados son:- Servicios de transporte y desplazamiento- Servicio de comedor subvencionado- Servicio médico en las instalaciones a disposición de todos los empleados- Seguro médico privado financiado en 2/3- Seguro de vida y accidentes gratuito- Subvenciones y ayudas familiares: complementos y ayudas económicas- Club Social, Biblioteca y actividades lúdicas para todos los empleados- Formación en idiomas (inglés “in company”), ofimática y cursos de especialización y desarrollo profesional- Otras atenciones con los empleados: cesta de navidad, premios de antigüedad, etc.- Red Comercial: beneficios sociales especiales (teléfono móvil, automóvil de la compañía, apoyo para gastos de comida, etc.) (pp 44).</p> <p><i>Servicio de fisioterapia y masaje en la oficina</i></p> <p>Masaje preventivo en silla o masaje terapéutico en camilla con el objetivo de ayudar a la relajación y a resolver problemas relacionados con malas posturas, sedentarismo prolongado y contracturas. El coste es de 16€ 30 minutos con descuentos por bonos que pueden llegar al 15%. El servicio se ofrece de martes a jueves en horario de 17 a 19</p>	<p>1. Presentación e información sobre la Ley de Igualdad 2. Comunicación sobre la estrategia de la empresa en materia de igualdad 3. Presentación, análisis y reflexión sobre el plan de igualdad de la empresa 4. Entrega de documentación 5. Tablón de sugerencias en materia de Igualdad 6. (...).</p>

					horas (pp 46).	
30	Beneficios sociales y extrasociales	Bolsa de horas de extras	-	-	Todos los trabajadores que realizan horas extras pueden optar voluntariamente entre percibir compensación económica o compensación de tiempo de descanso. Puede generarse una bolsa de horas extras anual para disfrutarla posteriormente en horas sueltas o días completos de descanso (pp 43).	-
31	Apoyo profesional	Compensación por formación de larga duración realizada fuera de jornada	-	-	La formación con carácter general se realiza dentro de horas de trabajo, cuando esto no es posible por requerir asistir a cursos que se celebran fuera de horas de jornada, existe un régimen de compensación de formación de larga duración realizada fuera de jornada laboral (pp 42).	-
32	Salud	Pago del 100% del salario en caso de baja	-	-	En caso de enfermedad, la S.S. sólo cubre el 75 % del salario. La empresa complementa la diferencia hasta el 100%. (pp 48).	-
33	Salud	Ampliación de la cobertura de los seguros de salud a familiares	-	-	-	<i>Beneficios especiales</i> 8. Ampliación de la cobertura de los seguros de salud a familiares que no gozan de ella (pp.19).
34	Salud	Servicios de atención de emergencia	-	-	-	<i>Beneficios especiales</i> 6. Implementar servicios de atención de emergencia contratados o implementados por la propia organización a favor de dependientes de los trabajadores (pp, 19).

LEYENDA	
IFREI	
Union Europea	
MTPE	
Denominación propia a partir de la práctica existente	

Sección: Paso 2 - Consenso de literatura revisada

Construcción NIMICA: Paso 2 - Consenso de literatura revisada									
#	Categoría	Prácticas	Autor IFREI 2011	Autor Chinchilla, Poelmans y León 2003	Autor Red Concilia 2007	Autor Ministerio de Trabajo RES 048- 2014	Consenso de literatura revisada		
							Denominación práctica balance vida trabajo (Adaptación propia)	Descripción práctica balance vida trabajo (Adaptación propia)	#
1	Flexibilidad en el tiempo	Trabajo a tiempo parcial	Reducción de horas laborables a cambio de un salario menor (pp. 22).	Los empleados pueden trabajar media jornada (pp. 6).	-	-	Trabajo a tiempo parcial	Reducción de horas laborales por un salario menor.	1
2	Flexibilidad en el tiempo	Semana comprimida	Medio día libre a cambio de trabajar más horas el resto de la semana (pp. 22).	Los empleados pueden trabajar más horas al día, y a cambio, recibir un día o medio día libre a la semana (pp. 6).	<i>Mejora de la política de excedencias y reducción de jornada</i> La Empresa contempla la posibilidad de que cualquier empleado que lo solicite pueda beneficiarse de una excedencia o reducción de jornada, independientemente de que esté o no contemplada por la ley (pp. 52).	<i>Gestión de los horarios de trabajo</i> Permitir que los trabajadores laboren más horas un determinado número de días y, en contrapartida, reciban un día o medio día libre en la semana (jornada concentrada). Por ejemplo, en una empresa se permite que los(as) trabajadores(as) laboren una hora adicional de lunes a jueves, y, a cambio, gocen de mediodía libre los días viernes (pp. 15).	Semana laboral comprimida	Jornadas laborales más largas pero menos días a la semana.	2
3	Flexibilidad en el tiempo	Cambio a puestos de trabajo de tiempo parcial por asuntos familiares				<i>Gestión de jornadas de trabajo</i> 9. Permitir a los trabajadores pasar a puestos de trabajo a tiempo parcial o con jornada reducida para atender asuntos familiares y/o personales de manera permanente o transitoria (pp. 16).	Cambio a puestos de trabajo de tiempo parcial por asuntos familiares	Passar a puestos de trabajo parcial por motivos familiares y personales.	3
4	Flexibilidad en el tiempo	Horario flexible de trabajo por resultados				<i>Gestión de jornadas de trabajo</i> 7. Cambiar las jornadas extensas de trabajo con control intensivo de la actividad laboral por jornadas reducidas en la que se controlen no la actividad sino los resultados del trabajo. Esto requiere analizar los puestos de trabajo y las labores o tareas que corresponden a los trabajadores para definir en qué casos la jornada puede reducirse desarrollando un control de los resultados del trabajo (pp. 16).	Horario flexible de trabajo por resultados	Horario flexible de trabajo por resultados (no es necesario cumplir las 8 horas laborales por día).	4
5	Flexibilidad en el tiempo	Horario de trabajo flexible	-	Los empleados deben trabajar 8 horas, pero pueden decidir ellos mismos a qué hora	<i>Acuerdos de trabajo flexibles</i> Procedimiento interno que	<i>Gestión de los horarios de trabajo</i> 3. Establecer la hora de ingreso y salida a horas	Horario flexible de entrada y salida	Horario flexible de entrada y salida (cumpliendo 8 horas).	5

				empiezan la jornada y a qué hora se marchan de la empresa al final de la misma (pp. 6).	<p>regula cómo solicitar flexibilidad de jornada más allá del horario flexible de entrada y salida. El tipo de ajuste es totalmente personalizado (con teletrabajo alguno de los días, o parte de la jornada, por ejemplo).</p> <p>El proceso requiere el análisis por parte del interesado y su gerente del impacto que la flexibilidad solicitada tiene sobre los resultados, el equipo o los clientes, y la identificación de medidas de contingencia acordes (pp. 38).</p>	<p>ligeramente diferentes pero fijas (horario escalonado). De esta forma los trabajadores pueden optar por el horario que compatibilice más con sus actividades familiares o personales, pero una vez elegida la hora en la que empieza y termina la jornada no puede ser modificada. Por ejemplo, se conoce el caso de una empresa que ofrece a su personal la opción de escoger horarios escalonados que inician a las 7 a. m., 8 a. m. y 9 a. m. Los trabajadores que acompañan a sus hijos a la escuela suelen optar por iniciar sus labores a las 9 a. m. (pp.15).</p> <p>4. Permitir que el inicio y fin de la jornada sean variables dependiendo de las necesidades del trabajador o trabajadora (horario variable). De esta forma, previo acuerdo y/o aviso al empleador y dentro de determinados márgenes, el trabajador pueden establecer la hora en que inician y culminan sus labores diarias sin reducir el número total de horas dedicadas al trabajo. Es decir, no se reduce la jornada diaria, sino únicamente se torna variable el horario (hora de ingreso o salida) con el objeto de facilitar al trabajador el desarrollo de actividades relacionadas con su vida familiar y personal. (pp.15).</p>			
6	Flexibilidad en el tiempo	Excedencia estival	-	-	<p><i>Excedencia estival</i></p> <p>Excedencia de un mes de duración. Se debe unir a 14 días laborales como mínimo de vacaciones. Debe tomarse durante los meses de Julio y Agosto.</p> <p>La Compañía mantiene al empleado en alta en la S. Social durante el mes de excedencia y además:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le reserva el puesto de trabajo. - No se reducen los incentivos. - No se reduce la aportación al plan de pensiones. - Se mantiene al empleado de alta en el seguro médico a cargo de la empresa (pp.35). 	-	Excedencia de vacaciones por razones climatológicas (verano)	Se deben añadir 14 días mínimos a las vacaciones por razones climatológicas.	6
7	Flexibilidad en el tiempo	Hora de salida 5:30	-	-	<i>Hora de salida 5:30</i>	-	Hora de salida 5:30	Hora de salida 5:30 sin excepción alguna.	7

					A las 17:30 se pone el contestador y no tiene que haber ningún motivo para permanecer en la oficina; ni en el caso de que se quede algún consultor un rato más (pp. 40).				
8	Flexibilidad en el tiempo	Información anticipada de la jornada y el horario	-	-	-	<p><i>Información anticipada de la jornada y el horario</i></p> <p>Definir y anunciar con anticipación los turnos de trabajo, la realización de horas extras y la programación de jornadas de trabajo en el caso de jornadas atípicas o acumulativas. Así, los trabajadores organizarán sus actividades familiares y personales sin colisiones o tensiones con su actividad laboral (pp. 15).</p> <p><i>Control del trabajo en horas extras y en jornadas acumulativas</i></p> <p>Reducir el uso del trabajo en sobretiempo y de las jornadas de trabajo acumulativas a casos realmente excepcionales. Las jornadas extensas no implican una mejora de la productividad (pp. 15).</p>	Información anticipada de la jornada extensa	Información anticipada de jornadas más extensas por motivos laborales excepcionales.	8
9	Flexibilidad en el tiempo	Gestión de turnos de trabajo	-	-	-	<p>Gestión de turnos de trabajo</p> <p>Admitir el intercambio de turnos de trabajo entre trabajadores con el objeto de que éstos atiendan actividades familiares y/o personales. (pp. 15).</p>	Gestión de turnos de trabajo	Intercambio de turnos de trabajo entre trabajadores por temas personales y/o familiares.	9
10	Flexibilidad en el tiempo	Gestión del tiempo de descanso	-	-	-	<p><i>Gestión del tiempo de descanso</i></p> <p>10. Programación del día de descanso semanal preferentemente en domingo (pp. 16)</p> <p>11. Programación de descanso vacacional preferentemente durante las vacaciones escolares (pp. 16).</p>	Gestión del tiempo de descanso	Programación de los períodos de descanso semanal (domingo) y vacacional (vacaciones escolar).	10
11	Flexibilidad en el tiempo y el espacio	Teletrabajo	Un acuerdo que permita a los empleados realizar sus tareas desde ubicaciones alternativas (pp 24).	-	<p><i>Movilidad</i></p> <p>Programa que permite a los empleados/as trabajar desde su domicilio 2 o 3 días por semana. La empresa pone a disposición de los empleados que participan en este programa un ordenador portátil, una línea de ADSL y</p>	<p><i>Uso de herramientas virtuales y tecnologías de la información</i></p> <p>2. Implementación de teletrabajo temporal o alternado. La Ley N° 30306 define el teletrabajo como una modalidad especial de prestación de servicios caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones, que puede ser utilizada en las instituciones públicas y privadas. El</p>	Teletrabajo	Posibilidad de realizar labores desde ubicaciones alternativas distinto al lugar de trabajo usando la tecnología requerida (no es obligatorio asistir a la oficina durante la semana).	11

					un teléfono. Los empleados mantienen los mismos derechos y obligaciones que aquellos que prestan sus servicios en un centro de la Compañía por lo que se requiere una especial diligencia y responsabilidad por ambas partes (pp. 52).	teletrabajo permite al trabajador desarrollar sus labores desde casa o desde algún lugar cercano a ésta. El uso del teletrabajo puede resultar conveniente cuando asume mayor importancia el control de los resultados del trabajo que la supervisión misma de la actividad, así como, cuando los resultados del trabajo o la retroalimentación pueden efectuarse por medios telemáticos (pp.17).			
					3. Uso de software, sistemas de conversación virtual en tiempo real o de videoconferencias, pueden ser muy útiles para reducir el tiempo que el trabajador permanece en el centro de trabajo evitando desplazamientos y maximizando tiempos- sin afectar el adecuado desarrollo de sus funciones (pp.17).				
12	Flexibiilidad en el tiempo y el espacio	Distribución de la jornada de trabajo entre el centro de trabajo y el domicilio particular	-	-	<i>La flexibilidad espacial puede adoptar dos modalidades:</i> 1. Jornada Distribuida Continua. Desarrollo del 75% de la jornada en el centro de trabajo y el 25% en el domicilio particular. 2. Jornada de Distribución Discontinua. Desarrollo del 100% de la jornada en el domicilio particular durante un período determinado (por ejemplo, tres meses al año) y el resto en el centro de trabajo (pp. 50)	-	Distribución de la jornada de trabajo entre el centro de trabajo y el domicilio particular	<i>La flexibilidad espacial puede adoptar dos modalidades:</i> 1. Jornada Distribuida Continua (75% en el centro de trabajo y 25% en el domicilio). 2. Jornada de Distribución Discontinua (100% en el domicilio durante un período determinado, por ejemplo, tres meses al año; y el resto en el centro de trabajo).	12
13	Flexibiilidad en el tiempo y el espacio	Asignación del centro o lugar de trabajo	-	-	-	<i>Asignación del centro o lugar de trabajo</i> Asignación de trabajadores a centros o lugares de trabajo cercanos a su domicilio. Por ejemplo, si una empresa tiene varios centros de trabajo y uno de ellos está ubicado en el cono sur de la ciudad, puede asignar a ese centro de trabajo a los trabajadores que viven en dicha zona. Se trata, como puede verse de acercar el lugar de trabajo al hogar (pp.17)	Asignación del de trabajo más próximo al domicilio	Asignación del lugar de trabajo más próximo al domicilio por comodidad del trabajador o razones familiares.	13
14	Apoyo	Subsidio para el	-	Guardería fuera de la	Ayudas en guarderías	Beneficios especiales	Subsidio o	Subsidio o descuentos	14

	familiar	cuidado de niños o para la asistencia de dependientes		<p><i>empresa</i></p> <p>La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados fuera de la empresa. Este apoyo puede tomar varias formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Prioridad en la disponibilidad de plazas en guarderías locales. – Plazas reservadas en guarderías locales, pagadas por la empresa. – Descuentos en guarderías locales (pp. 15). 	Dentro del Plan Vida y con la finalidad de favorecer la conciliación de la vida familiar, en el ámbito del personal de estructura, se abona a los/as trabajadores/as en nómina un bono guardería por valor de 30€ al mes por cada hijo/a menor de 3 años (pp.53).	7. Otorgar beneficios, reembolsos o préstamos para que los trabajadores puedan contratar personal o servicios de cuidado de hijos u otros familiares que requieren de asistencia especial, como los familiares ancianos y/o enfermos (pp.18).	descuentos para el cuidado de niños y personas dependientes	para el cuidado de niños y personas dependientes.	
15	Apoyo familiar	Guardería en el centro de trabajo	-	<p>Un acuerdo que permita a los empleados realizar sus tareas desde ubicaciones alternativas (pp 15).</p>		<p><i>Servicios de asistencia a cargo del empleador</i></p> <p>4. Implementación de servicios de cuidado para los hijos de los trabajadores, como guarderías o salas-cuna. Por ejemplo, se tiene información de una empresa que ha implementado guarderías para los hijos de los trabajadores, las que están disponibles una vez culminada la jornada escolar. Otra empresa provee el servicio de guarderías pero a través de entidades educativas externas (pp.18).</p>	Guardería en el centro de trabajo	Servicio de guardería gratuito en la empresa.	15
16	Apoyo familiar	Excedencia para cuidar de un familiar	-	<p><i>Excedencia para cuidar a hijos</i></p> <p>Los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a sus hijos preescolares si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza su antiguo puesto de trabajo cuando regresan de su excedencia (pp. 9)</p>	-	-	Excedencia para cuidar a hijos pequeños	Excedencia para cuidar a hijos pequeños que gozan de buena salud.	16
	Apoyo familiar			<p><i>Excedencia para cuidar a progenitores o hijos enfermos/discapacitados</i></p> <p>Los padres pueden acogerse a una excedencia durante un período acordado para cuidar a progenitores o hijos enfermos/discapacitados si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza</p>	-	-	Excedencia para cuidar a personas dependientes	Excedencia para cuidar a personas dependientes sin incluir hijos pequeños que gozan de buena salud.	17

				su antiguo puesto de trabajo cuando regresan (pp. 9).					
17	Apoyo familiar	Ayuda familiar y ayuda para hijos con discapacidad	-	-	Por cada hijo cada empleado puede llegar a percibir hasta 6.650 euros, distribuidos en ayudas anuales que comienzan con 450 euros desde su nacimiento, y alcanzan hasta los 23 años de edad. En el caso de hijos con discapacidades iguales o superiores al 33%, existe una ayuda de 2.300 euros anuales (pp. 55).	-	Subsidio de ayuda para hijos	Subsidio de ayuda para hijos, en caso de ser discapacitados el monto del subsidio se eleva.	18
18	Apoyo familiar	Permisos excepcionales	-	-	-	<i>Gestión de permisos y licencias</i> 12. Otorgar permisos médicos a los trabajadores para acompañar la atención en salud de sus hijos u otros dependientes o para presentaciones escolares, cumpleaños, etc (pp. 16).	Permisos excepcionales	Permisos médicos a los trabajadores para acompañar la atención en salud de sus hijos u otros dependientes o para presentaciones escolares, cumpleaños, etc.	19
19	Apoyo familiar	Gestión de jornadas de trabajo	-	-	-	<i>Gestión de jornadas de trabajo</i> 8. Reducir la jornada laboral de manera permanente o transitoria para atender a la vida familiar y/o personal, lo que podría implicar la correspondiente reducción de la remuneración, siempre que las partes así lo acuerden (pp. 16). 9. Permitir a los trabajadores pasar a puestos de trabajo a tiempo parcial o con jornada reducida para atender asuntos familiares y/o personales de manera permanente o transitoria (pp. 16).	Reducción de la jornada laboral por motivos familiares	Reducción de la jornada laboral por motivos familiares.	20
20	Apoyo familiar	Actividades recreativas para hijos	-	-	-	<i>Servicios de asistencia a cargo del empleador</i> 5. Desarrollo de actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares para los hijos de los trabajadores. Por ejemplo, programas de vacaciones útiles o de nivelación escolar (pp.18).	Actividades recreativas para hijos en vacaciones escolares	Actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares para los hijos de los trabajadores.	21
21	Apoyo en la maternidad y paternidad	Permiso de maternidad más allá del mínimo legal	-	Las madres pueden quedarse en casa una vez consumido el período de 16 semanas estipulado por ley si renuncian a su sueldo durante ese período. Se les garantiza volver a su antiguo puesto de	Ampliación del permiso de maternidad: 15 días adicionales a lo exigido por la ley La empresa proporciona 15 días adicionales a las 16 semanas de permiso	<i>Gestión de permisos y licencias</i> 13. Ampliar el número de días de descanso pre o postnatal a la trabajadora, conforme a sus necesidades. Los días adicionales a los previstos por la ley son retribuidos directamente por el empleador. Recuerde que de acuerdo a	Permiso de maternidad más allá del mínimo legal	Permitir a las madres permanecer ausentes del trabajo tras el nacimiento de hijo fuera de tiempo regulado por ley (98 días calendarios	22

				trabajo después de su ausencia por maternidad (pp. 9).	retribuido de maternidad obligatorias por ley (pp.28).	nuestra legislación, la madre trabajadora tiene derecho a 45 días de descanso prenatal y 45 días de descanso postnatal, pudiendo el descanso prenatal diferirse y acumularse total o parcialmente al postnatal, a decisión de la trabajadora gestante. La idea es ampliar ese número de días de descanso remunerado establecido por la Ley (pp. 16).		consecutivos) u opción de juntar las vacaciones.	
22	Apoyo en la maternidad y paternidad	Permiso de paternidad más allá del mínimo legal	-	Los padres pueden quedarse en casa después del período estipulado por ley si renuncian a su sueldo durante ese período (pp. 9).	<i>Permiso retribuido de paternidad</i> 5 días laborales consecutivos, con independencia de los 13 días de suspensión de contrato por paternidad que contempla la Ley Orgánica (pp.31).	<i>Gestión de permisos y licencias</i> 15. Ampliar el número de días de la licencia por paternidad o permitir la posibilidad de que estos días sean empleados conforme a la voluntad del padre. La legislación nacional establece que todo trabajador tiene derecho a una licencia remunerada por paternidad por 4 días hábiles consecutivos comprendidos entre la fecha del nacimiento y la fecha en que la madre o el hijo sean dados de alta por el centro médico respectivo (pp. 16).	Permiso de maternidad más allá del mínimo legal	Permitir a los padres permanecer ausentes del trabajo tras el nacimiento de su hijo fuera de tiempo regulado por ley (10 días calendarios consecutivos).	23
23	Apoyo en la maternidad y paternidad	Licencias no retribuidas	-	-	<i>Licencias no retribuidas</i> Complementando los permisos previstos por la Ley, posibilidad de una licencia no retribuida de un mes cada dos años, manteniendo el alta en Seguridad Social. También hay un conjunto de licencias de una semana a un mes para favorecer temas relacionados con la conciliación (adopción, sometimiento a técnicas de reproducción asistida, etc) (pp.37).mi u		Licencias no retribuidas	Licencias de una semana a un mes para favorecer temas relacionados con la conciliación (adopción, sometimiento a técnicas de reproducción asistida, etc). En caso de adopción, se hace referencia a la excedencia de los 30 días otorgados por ley.	24
24	Apoyo en la maternidad y paternidad	Permiso de lactancia	-	-	<i>Permiso de lactancia</i> El permiso retribuido diario de lactancia podrá sustituirse, a instancia del empleado por una de las siguientes opciones: 1. reducción de la jornada en 1 hora, 2 en caso de parto múltiple o adopción o acogimiento de más de un menor simultáneamente, al inicio o al final de la jornada durante el referido periodo de lactancia 2. 3 semanas de	-	Permiso de lactancia	Excedencia de permiso de lactancia de lo establecido por ley (1 hora por día, de ser nacimiento múltiples son 2 horas).	25

					<p>libranza, 6 en caso de parto múltiple o adopción o acogimiento de más de un menor simultáneamente, acumulables al periodo de descanso maternal/ paternal, disfrutadas ininterrumpidamente y a continuación de dicho periodo 3. 6 semanas de trabajo a tiempo parcial, 12 en caso de parto múltiple o adopción o acogimiento de más de un menor simultáneamente. Entendiéndose en este caso como tiempo parcial la mitad de la jornada normal que realiza el empleado (pp.33).</p>			
25	Información	Asesoramiento personal	-	<p><i>Asesoramiento personal</i></p> <p>-Asesoramiento psicológico/familiar Para problemas sociales/psicológicos privados (por ejemplo, separación, hijos con problemas de aprendizaje, estrés). Ofrecido por el médico de la empresa, asistentes sociales, psicólogos y expertos en recursos humanos (18% = 8,7% todos, 9,3% algunos).</p> <p>-Asesoramiento financiero/fiscal Para cuestiones tales como créditos, hipotecas (32,7% = 14% todos, 18,7% algunos).</p> <p>-Asesoramiento legal Para cuestiones como procedimientos legales, cambios de contrato laboral, etc. (35,3% = 21,3% todos, 14% algunos).</p> <p>-Asesoramiento para expatriados</p>	-		<p>Asesoramiento personal</p> <p>Talleres y seminarios de desarrollo de habilidades blandas y asesoramiento para solucionar problemas individuales (personales, financieros, familia, estrés, matrimonio, etc.).</p>	26

				Para empleados emigrantes y sus familias (48,7% = 38,7% todos, 10% algunos). (pp. 22).					
26	Información	Información sobre guarderías, escuelas o centros de residencias para ancianos	-	<p><i>Información sobre guarderías</i></p> <p>Los empleados pueden consultar al departamento de personal/recursos humanos información sobre guarderías fuera de la empresa (pp. 15).</p> <p><i>Información sobre centros para el cuidado de ancianos</i></p> <p>Los empleados pueden consultar al departamento de personal/recursos humanos para información sobre centros para el cuidado de ancianos fuera de la empresa (pp.15)</p>	-	<p><i>Servicios de información</i></p> <p>1. Brindar información a los trabajadores sobre los centros de formación o cuidado de los hijos(as) cercanos a los centros de trabajo y/o gestionar asistencia o facilidades para que accedan a ellos. Por ejemplo, puede citarse el caso de una empresa que gestiona con una guardería muy cercana a su centro de trabajo descuentos para los hijos de sus trabajadores (pp.18).</p>	Información sobre guarderías y centros de cuidados de personas dependientes	Información sobre guarderías y centros de cuidados de personas dependientes.	27
27	Información	Fácil acceso a información sobre las prestaciones para la conciliación de la vida familiar y laboral	-	-	-	<p><i>Servicios de asistencia a cargo del empleador</i></p> <p>2. Brindar información a los trabajadores que facilite la búsqueda de personal o de servicios para los cuidados del hogar, asequibles y adecuados a las necesidades familiares. Por ejemplo, se sabe que una empresa facilita a sus trabajadores y trabajadoras el contacto de agencias de empleo que puedan referir a personal para el cuidado del hogar (pp.18).</p>	Información de asistencia para el trabajador	Información sobre servicios para el cuidado del hogar y búsqueda de trabajo para cónyuge de trabajadores expatriados.	28
28	Información	Servicios de asistencia a cargo del empleador	-	-	-	<p><i>Servicios de asistencia a cargo del empleador</i></p> <p>3. Brindar información a los trabajadores expatriados para facilitar la integración familiar. Por ejemplo, en aplicación de su “Plan de Integración Familiar”, una empresa ayuda a buscar trabajo para los cónyuges de sus trabajadores expatriados, facilitando de esta forma el reencuentro familiar (pp.18).</p>			
29	Información	Seminarios, talleres o sesiones de información	-	<p><i>Papel como padres y educación de los hijos</i></p> <p>Cursos que contribuyen a que los empleados y sus cónyuges</p>	-	<p><i>Asistencias en capacitaciones</i></p> <p>9. Desarrollar capacitaciones sobre planificación familiar y atención en salud</p>	Seminarios, talleres o sesiones de información	Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la	29

		sobre la conciliación de la vida laboral y familiar		<p>se preparen ante el reto de tener un nuevo hijo y su posterior educación (pp. 20).</p> <p><i>Conflictos trabajo-familia</i> Cursos que ayudan a los empleados y a sus cónyuges a manejar conflictos entre el trabajo y la familia, y a tratar cuestiones de trayectoria profesional y personal (pp. 20).</p> <p><i>Gestión del tiempo</i> Cursos que ayudan a los empleados a organizarse mejor (pp. 20).</p> <p><i>Gestión del estrés</i> Cursos que ayudan a los empleados a relajarse, analizar la fuente del estrés, a adoptar técnicas de resolución de problemas y cómo enfrentarse a ellos (pp. 20).</p> <p><i>Gestión de conflictos</i> Cursos que ayudan a los empleados a gestionar los conflictos con compañeros, clientes, proveedores, y también con el cónyuge (pp. 20).</p>	reproductiva (pp.19).	10. Desarrollar charlas para “trabajólicos” (personas adictas al trabajo), que provean ayuda efectiva para que los trabajadores o trabajadoras que laboran más de lo debido puedan organizar mejor su tiempo (pp.19).	11. Desarrollar cursos de gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión de conflictos, cómo sobrellevar situaciones familiares complicadas, entre otros (pp. 19).	sobre la conciliación de la vida laboral y familiar	vida y trabajo. Por ejemplo: Cursos de padres y educación de los hijos, manejo de conflictos trabajo-familia, gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión de conflictos.	
30	Apoyo profesional	Compensación por formación de larga duración realizada fuera de jornada	-	-	La formación con carácter general se realiza dentro de horas de trabajo, cuando esto no es posible por requerir asistir a cursos que se celebran fuera de horas de jornada, existe un régimen de compensación de formación de larga duración realizada fuera de jornada laboral (pp 42).	-	Compensación por formación de larga duración realizada fuera de jornada	Negociación para capacitar al personal fuera de la empresa sin afectar el horario de trabajo.	30	
31	Apoyo profesional	Asesoramiento profesional	-	-	Asesoramiento profesional -Asesoramiento de trayectoria profesional (en el que se tratan explícitamente trabajo y familia/vida personal) Para cuestiones relacionadas	-	Asesoramiento profesional	Mentoría profesional para desarrollar el potencial de ejecutivas en términos organizativos y laborales	31	

				con el trabajo y la carrera profesional. Ofrecido por el jefe directo o especialista de recursos humanos (pp. 22).					
32	Beneficios sociales y extrasociales	Consolidación de políticas de beneficios sociales	-	-	<p><i>Consolidación de políticas de beneficios sociales</i></p> <p>Implantación de políticas generales de beneficios sociales, revisables de forma periódica, y adaptables a las nuevas situaciones laborales y sociales de los empleados. Establecimiento de un amplio catálogo de beneficios sociales a los cuales pueda acogerse el mayor porcentaje posible de la Compañía. Los beneficios deben ser competitivos y atractivos para el empleados, de ahí la importancia de que revisión y adaptación periódica.</p> <p><i>Algunos de los beneficios más destacados son:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios de transporte y desplazamiento - Servicio de comedor subvencionado - Subvenciones y ayudas familiares: complementos y ayudas económicas - Club Social, Biblioteca y actividades lúdicas para todos los empleados - Formación en idiomas (inglés “in company”), ofimática y cursos de especialización y desarrollo profesional - Otras atenciones con los empleados: cesta de navidad, premios de antigüedad, etc. - Red Comercial: beneficios sociales especiales (teléfono móvil, automóvil de la compañía, apoyo para gastos de comida, etc.) (pp 44). 	-	Beneficios sociales	Beneficios corporativos en servicios de transporte, alimentos, club social, biblioteca, educación, premios de antigüedad, auto y servicio de masaje o fisioterapia.	32

					<i>Servicio de fisioterapia y masaje en la oficina</i> Masaje preventivo en silla o masaje terapéutico en camilla con el objetivo de ayudar a la relajación y a resolver problemas relacionados con malas posturas, sedentarismo prolongado y contracturas. El coste es de 16 - 30 minutos con descuentos por bonos que pueden llegar al 15%. El servicio se ofrece de martes a jueves en horario de 17 a 19 horas (pp 46).				
33	Beneficios sociales y extrasociales	Bolsa de horas de extras	-	-	<i>Bolsa de horas de extras</i> Todos los trabajadores que realizan horas extras pueden optar voluntariamente entre percibir compensación económica o compensación de tiempo de descanso. Puede generarse una bolsa de horas extras anual para disfrutarla posteriormente en horas sueltas o días completos de descanso (pp 43).	-	Bolsa de horas de extras	Las extras pueden ser cobradas en efectivo o en días libres	33
34	Salud	Pago del 100% del salario en caso de baja	-	-	En caso de enfermedad, la S.S. sólo cubre el 75 % del salario. La empresa complementa la diferencia hasta el 100% (pp 48).	-	Pago del 100% del salario en caso de baja por enfermedad	En caso de enfermedad, seguro social cubre solo el 75% del salario, la empresa completa la diferencia hasta el 100%.	34
35	Salud	Ampliación de la cobertura de los seguros de salud a familiares	-	-	-	<i>Beneficios especiales</i> 8. Ampliación de la cobertura de los seguros de salud a familiares que no gozan de ella (pp.19).	Ampliación de la cobertura de los seguros de salud a familiares	Ampliación de la cobertura de los seguros de salud a familiares (de ser soltero a los padres y hermanos; y de tener familia, a la esposa e hijos).	35
36	Salud	Seguros	-	-	-	<i>Consolidación de políticas de beneficios sociales</i> Implantación de políticas generales de beneficios sociales, revisables de forma periódica, y adaptables a las nuevas situaciones	Seguro y servicios médicos	Servicios médicos en las instalaciones a disposición de los empleados. Así como seguro médico privado financiado en	36

						<p>laborales y sociales de los empleados. Establecimiento de un amplio catálogo de beneficios sociales a los cuales pueda acogerse el mayor porcentaje posible de la Compañía. Los beneficios deben ser competitivos y atractivos para el empleados, de ahí la importancia de que revisión y adaptación periódica.</p> <p>Algunos de los beneficios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio médico en las instalaciones a disposición de todos los empleados - Seguro médico privado financiado en 2/3 - Seguro de vida y accidentes gratuito (pp 44). 		2/3 y seguro de vida y accidentes gratuito.	
37	Salud	Servicios de atención de emergencia	-	-	-	<p><i>Beneficios especiales</i></p> <p>6. Implementar servicios de atención de emergencia contratados o implementados por la propia organización a favor de dependientes de los trabajadores (pp, 19).</p>	Atención de emergencia a familiares	Atención de emergencia a familiares en la misma empresa.	37

LEYENDA	
IFREI	
Union Europea	
MTPE	
Denominación propia a partir de la práctica existente	

Sección: Paso 3 - Consenso expertos teóricos

Construcción NIMICA: Paso 3 - Consenso expertos teóricos										
#	Categoría	Denominación (Adaptación propia)	Descripción prácticas	Expertos teóricos			Consenso de expertos teóricos			
				Juan Carlos Pacheco PAD 10/09/18	Irene Vera Docente PUCP 15/10/18	Beatrice Avolio Directora del Centro de la Mujer, CENTRUM 16/10/18	Categoría	Denominación (Adaptación propia)	Descripción prácticas	#
1	Flexibilidad en el tiempo	Trabajo a tiempo parcial	Reducción de horas laborales por un salario menor	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	Flexibilidad en el tiempo	Trabajo a tiempo parcial	Reducción de horas laborales a cambio de un salario menor	1
2		Semana laboral comprimida	Jornada laboral más largas pero menos días a la semana	De acuerdo	No existe	De acuerdo		Semana laboral comprimida	Jornada laboral más largas pero menos días a la semana	2
3		Cambio a puestos de trabajo de tiempo parcial por asuntos familiares	Pasar a puestos de trabajo parcial por motivos familiares y personales	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo		Cambio a puestos de trabajo de tiempo parcial por asuntos familiares	Pasar a puestos de trabajo parcial por motivos familiares y personales	3
4		Horario flexible de trabajo por resultados	Horario flexible de trabajo por resultados (no es necesario cumplir las 8 horas laborales por día)	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo		Horario flexible de trabajo por resultados	Horario flexible de trabajo por resultados (no es necesario cumplir las 8 horas laborales por día)	4
5		Horario flexible de entrada y salida	Horario flexible de entrada y salida (cumpliendo 8 horas)	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo		Horario flexible de entrada y salida	Horario flexible de entrada y salida (cumpliendo 8 horas)	5
6		Excedencia de vacaciones por razones climatológicas (verano)	Se deben añadir 14 días mínimos a las vacaciones por razones climatológicas	No existe	No existe	De acuerdo		-		
7		Hora de salida 5:30	Hora de salida 5:30 sin excepción alguna	No existe	No existe	De acuerdo		-		
8		Información anticipada de la jornada extensa	Información anticipada de jornadas más extensas por motivos laborales excepcionales	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo		Información anticipada de la jornada extensa	Información anticipada de jornadas más extensas por motivos laborales excepcionales	6
9		Gestión de turnos de trabajo	Intercambio de turnos de trabajo entre trabajadores por temas personales y/o familiares	De acuerdo	De acuerdo, pero acotó que debe tener previa coordinación	De acuerdo		Gestión de turnos de trabajo	Intercambio de turnos de trabajo entre trabajadores por temas personales y/o familiares previa coordinación	7
10		Gestión del tiempo de descanso	Programación de los periodos de descanso semanal	De acuerdo, no lo veo en el sector	De acuerdo, pero acotó que debe tener previa	De acuerdo		Gestión del tiempo de	Programación de los periodos de descanso	8

			(domingo) y vacacional (vacaciones escolar)	bancario	coordinación			descanso	semanal (domingo) y vacacional (vacaciones escolar) previa coordinación	
						Debería agregarse esta práctica en la matriz		Horario Flexible por motivo de educación superior	Flexibilidad de horarios para realizar estudios de educación superior.	9
11	Flexibilidad en el tiempo y el espacio	Teletrabajo	Posibilidad de realizar labores desde ubicaciones alternativas distinto al lugar de trabajo usando la tecnología requerida (no es obligatorio asistir a la oficina durante la semana).			Recomendable no tomarlas como prácticas independientes porque ambas pertenecen a un régimen flexible	Flexibilidad en el espacio	Teletrabajo	Posibilidad de realizar labores desde ubicaciones alternativas distinto al lugar de trabajo usando la tecnología requerida; el asistir a la centro de trabajo está sujeto a acuerdos con el empleador	10
12		Distribución de la jornada de trabajo entre el centro de trabajo y el domicilio particular	La flexibilidad espacial puede adoptar dos modalidades: 1. Jornada Distribuida Continua (75% en el centro de trabajo y 25% en el domicilio). 2. Jornada de Distribución Discontinua (100% en el domicilio durante un período determinado, por ejemplo, tres meses al año; y el resto en el centro de trabajo) (pp. 50)	De acuerdo, aunque podrían juntarse	Ambas prácticas deben unirse porque el teletrabajo contempla ambas modalidades	* Respecto a las categorías, es mejor denominarla flexibilidad en el espacio para ser más precisas y evitar confusión				
13		Asignación del de trabajo más próximo al domicilio	Asignación del lugar de trabajo más próximo al domicilio por comodidad del trabajador o razones familiares	No existe	No existe	De acuerdo		-		
14		Subsidio o descuentos para el cuidado de niños y personas dependientes	Subsidio o descuentos para el cuidado de niños y personas dependientes	No existe la práctica	No existe	Está de acuerdo, pero no considera esta práctica pertinente para considerarla en la categoría de apoyo familiar	Apoyo familiar	-		
15		Guardería en el centro de trabajo	Servicio de guardería gratuito en la empresa	De acuerdo	De acuerdo, pero hay que contemplar en la definición la ley	De acuerdo		Guardería en el centro de trabajo	Servicio de guardería gratuito en la empresa. *La ley contempla que en el sector público es obligatorio tener guardería si hay más de 20 mujeres en edad	11

								fértil.		
16	Apoyo familiar	Excedencia para cuidar a hijos pequeños	Excedencia para cuidar a hijos pequeños que gozan de buena salud	Cambiar el término excedencia por licencia sin goce de haber y deben ir juntas	Reemplazar el término excedencia por tiempo adicional. Solo se da para casos de familiares enfermos. Consultar la ley	No es muy relevante ya que puede incluirse esta práctica en una cuponera que contemple este beneficio. Falta una definición más clara de esta práctica	Ampliación de días para cuidado familiares accidentados enfermos gravemente o	Tiempo adicional a lo estipulado por ley para cuidar a un familiar enfermo o en caso de accidente * La ley 30012 otorga 7 días con goce de haber	12	
17		Excedencia para cuidar a personas dependientes	Excedencia para cuidar a personas dependientes sin incluir hijos pequeños que gozan de buena salud			No es muy relevante ya que puede incluirse esta práctica en una cuponera que contemple este beneficio. Falta una definición más clara de esta práctica				
18		Subsidio de ayuda para hijos	Subsidio de ayuda para hijos, en caso de ser discapacitados el monto del subsidio se eleva	No existe	No existe	No existe, considera difícil ver un caso que la empresa tenga una consideración diferente con hijos con discapacidad		-		
19		Permisos excepcionales	Permisos médicos a los trabajadores para acompañar la atención en salud de sus hijos u otros dependientes o para presentaciones escolares, cumpleaños, etc	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo, pero debería verse como cuponera por diferentes razones		Permisos excepcionales (cuponeras)	Permisos médicos a los trabajadores para acompañar la atención en salud de sus hijos u otros dependientes o para presentaciones escolares, cumpleaños, etc; en modalidad de cuponeras anuales	13
20		Reducción de la jornada laboral por motivos familiares	Reducción de la jornada laboral por motivos familiares	De acuerdo	De acuerdo, pero se debe contemplar que está sujeto a recuperar las horas ausentes.	De acuerdo, pero podría subirse a la categoría flexibilidad en el tiempo		Reducción de la jornada laboral por motivos familiares	Reducción de la jornada laboral por motivos familiares sujeto a recuperar las horas ausentes	14
21		Actividades recreativas para hijos en vacaciones escolares	Actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares para los hijos de los trabajadores.	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo		Actividades recreativas para hijos en vacaciones escolares	Actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares para los hijos de los trabajadores.	15
22	Apoyo en la maternidad y	Permiso de maternidad más allá del mínimo legal	Permitir a las madres permanecer ausentes del trabajo tras el nacimiento de hijo fuera de tiempo regulado	Reemplazar el término permiso por licencia con goce de haber	No existe, porque las empresas solo contempla lo estipulado por ley	De acuerdo	Apoyo en la maternidad y paternidad	Permiso de maternidad más allá del mínimo legal	Permitir a las madres permanecer ausentes del trabajo tras el nacimiento de hijo fuera	16

	paternidad		por ley (98 días calendarios consecutivos) u opción de juntar las vacaciones						de tiempo regulado por ley 26644 (98 días calendarios consecutivos) u opción de juntar las vacaciones. * Contempla el goce de haber	
23		Permiso de paternidad más allá del mínimo legal	Permitir a las padres permanecer ausentes del trabajo tras el nacimiento de su hijo fuera de tiempo regulado por ley (10 días calendarios consecutivos)	De acuerdo	No existe, porque las empresas solo contemplan lo estipulado por ley	De acuerdo		Permiso de paternidad más allá del mínimo legal	Permitir a las padres permanecer ausentes del trabajo tras el nacimiento de su hijo fuera de tiempo regulado por ley 30807 (10 días calendarios consecutivos) * Contempla el goce de haber	17
24		Licencias no retribuidas	Licencias de una semana a un mes para favorecer temas relacionados con la conciliación (adopción, sometimiento a técnicas de reproducción asistida, etc). En caso de adopción, se hace referencia a la excedencia de los 30 días otorgados por ley	De acuerdo, pero definir si es o no sin goce de haber	No existe, porque las empresas solo contemplan lo estipulado por ley	De acuerdo, pero definir si es o no sin goce de haber		Licencias por reproducción asistida y adopción con goce de haber	Licencias de una semana a un mes para favorecer temas relacionados con la conciliación (adopción, sometimiento a técnicas de reproducción asistida, etc). *En caso de adopción, se hace referencia a la excedencia de los 30 días otorgados por ley 27409.	18
25		Permiso de lactancia	Excedencia de permiso de lactancia de lo establecido por ley (1 hora por día, de ser nacimiento múltiples son 2 horas)	De acuerdo	No existe, porque las empresas solo contemplan lo estipulado por ley	De acuerdo		Permiso de lactancia	Tiempo adicional de permiso de lactancia de lo establecido por ley 29896 (1 hora por día, de ser nacimiento múltiples son 2 horas)	19
26	Información	Asesoramiento personal	Talleres y seminarios de desarrollo de habilidades blandas y asesoramiento para solucionar problemas individuales (personales, financieros, familia, estrés, matrimonio, etc.)	Alude al asesoramiento formal que busca potenciar más allá de lo relacionado a la vida laboral	De acuerdo	De acuerdo	Información	Asesoramiento personal	Talleres y seminarios de desarrollo de habilidades blandas y asesoramiento para solucionar problemas individuales (personales, financieros, familia, estrés, matrimonio, etc.)	20
27		Información sobre guarderías y centros de cuidados de	Información sobre guarderías y centros de cuidados de personas dependientes	De acuerdo	De acuerdo, pero siempre que el trabajador lo solicite	De acuerdo		Información sobre guarderías y centros de cuidados de	Información sobre guarderías y centros de cuidados de personas dependientes sujeto a	21

		personas dependientes						personas dependientes	que el trabajador lo solicite o a que la empresa lo fomenta.	
28		Información de asistencia para el trabajador	Información sobre servicios para el cuidado del hogar y búsqueda de trabajo para cónyuge de trabajadores expatriados	No existe	No existe	De acuerdo		-		
29		Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar	Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida y trabajo. Por ejemplo: Cursos de padres y educación de los hijos, manejo de conflictos trabajo-familia, gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión conflictos.	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo		Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida y trabajo. Por ejemplo: Cursos de padres y educación de los hijos, manejo de conflictos trabajo-familia, gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión conflictos.	22	
30	Apoyo profesional	Compensación por formación de larga duración realizada fuera de jornada	Negociación para capacitar al personal fuera de la empresa sin afectar el horario de trabajo.	No existe	Mencionar que no se contemplan las cuatro charlas obligatorias que corresponden a Seguridad y Salud en el Trabajo según la ley	Debe detallarse más	Apoyo profesional	Compensación por formación de larga duración realizada fuera de jornada	Negociación de compensación monetaria o de horas por capacitación del personal fuera del horario laboral. * No se contemplan las 4 charlas obligatorias de Seguridad y Salud en el trabajo según el D.S.Nº 005-2012-TR, Art. 66 (Reglamento)	23
31		Asesoramiento profesional	Mentoría profesional para desarrollar el potencial de ejecutivos en términos organizativos y laborales	De acuerdo	De acuerdo, pero esto se limita al coaching	De acuerdo		Asesoramiento profesional	Mentoría profesional para desarrollar el potencial de ejecutivos en términos organizativos y laborales	24
32	Beneficios sociales y extrasociales	Beneficios sociales	Beneficios corporativos en servicios de transporte, alimentos, club social, biblioteca, educación, premios de antigüedad, auto y servicio de masaje o fisioterapia.	De acuerdo	Adiciona beneficios como gimnasio, deportes, playa de estacionamiento gratuito y pide ser más específico con el término educación Usar otro término para la práctica porque como "sociales" no se entiende	De acuerdo	Beneficios corporativos y extrasociales	Beneficios corporativos	Beneficios corporativos en subvención o descuento en cursos de extensión o educación superior, alimentos, club social, biblioteca, premios de antigüedad, playa de estacionamiento gratuito, gimnasio y deporte.	25
33		Bolsa de horas de	Las extras pueden ser	No existe	No existe	De acuerdo		-		

		extras	cobradas en efectivo o en días libres							
34	Salud	Pago del 100% del salario en caso de baja por enfermedad	En caso de enfermedad, seguro social cubre solo el 75% del salario, la empresa completa la diferencia hasta el 100%	Está contemplado por ley y no es un beneficio	Está contemplado por ley y no es un beneficio	De acuerdo	Salud	-		
35		Ampliación de la cobertura de los seguros de salud a familiares	Ampliación de la cobertura de los seguros de salud a familiares (de ser soltero a los padres y hermanos; y de tener familia, a la esposa e hijos).	Agregar el EPS	Mencionar la opción de tomar el EPS	Considerar agregar el EPS como beneficio		Cobertura de la EPS por parte de la empresa	La empresa cobertura parte del EPS en favor del trabajador	26
36		Seguro y servicios médicos	Servicios médicos en las instalaciones a disposición de los empleados. Así como seguro médico privado financiado en 2/3 y seguro de vida y accidentes gratuito.	Existe una ley que contempla el beneficio de seguro vida para los trabajadores cumplido los 4 años de labor en la empresa	En primer lugar, respecto al seguro de vida y accidentes es importante recalcar que el beneficio es poder acceder al derecho de recibir el un número de sueldos en caso de fallecimiento (por accidente o forma natural respectivamente) antes de los cuatro años. Asimismo, en caso de invalidez, se puede tomar días de forma continua o discontinua.	Consultar ley de seguro vida		Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador	Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador antes de cumplir 4 años laborando en la misma empresa. *Según el DL 688, al cumplir 4 años en la misma empresa el empleador debe asegurar al trabajador con un seguro vida que cubre hasta 8 o 16 veces su sueldo en caso muera de manera natural o muera en caso de accidente respectivamente.	27
37		Atención de emergencia a familiares	Atención de emergencia a familiares en la misma empresa.	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo		Atención de emergencia a familiares	Atención de emergencia a familiares en la misma empresa.	28

Sección: Paso 4 - Consenso especialistas de Recursos Humanos y sector bancario

Construcción NIMICA: Paso 4- Consenso especialistas de Recursos Humanos y del sector bancario													
#	Categoría	Denominación (Adaptación propia)	Descripción prácticas	Especialistas de Recursos Humanos		Especialistas en el sector bancario					Consenso de especialistas de Recursos Humanos y sector bancario		
				Carmen Heinman 17/10/18	Ana Beingolea 23/10/18	Angeli Tuesta 17/10/18	Diana Amaya 17/10/18	Ernesto Segura 18/10/18	Ricardo Maldonado 18/10/18	Katherinne Ramos 19/10/18	Denominación de la práctica	Descripción	#
1	Flexibilidad en el tiempo	Trabajo a tiempo parcial	Reducción de horas laborables a cambio de un salario menor	Sí existe	No existe	Sí existe	No existe	No existe, solo se aplica para practicantes	No existe, solo se aplica para practicantes	No existe, más bien en el banco hay mucho personal que hace horas extras	No existe	No existe	
2		Semana laboral comprimida	Jornada laboral más largas pero menos días a la semana	No existe, son casos excepcionales, no están institucionalizadas	No existe	Sí existe, de lunes a jueves se trabaja una hora más y el viernes salen a las 12am en los meses de diciembre a abril	Sí existe, en horario de trabajo de verano en donde de lunes a jueves se trabaja más hora y el viernes salen más temprano	No existe, solo se aplica para practicantes	No existe, solo se aplica para practicantes	No existe	No existe	No existe	
3		Cambio a puestos de trabajo parcial por asuntos familiares	Pasar a puestos de trabajo parcial por motivos familiares y personales	No existe, son casos excepcionales, no están institucionalizadas	Sí existe, pero solo en posiciones base	No existe	Sí existe, pero solo en mandos medios y altos	No existe, no está institucionalizada pero si se realiza de manera informal	No existe, para ello existen permisos por familiares.	Sí existe	No existe	No existe	
4		Horario flexible de trabajo por resultados	Horario flexible de trabajo por resultados (no es necesario cumplir las 8 horas laborales por día)	No existe en bancos	No existe	Sí existe	No existe	Sí existe, es una práctica muy recurrente	Sí existe, es una práctica muy recurrente	Sí existe, es recurrente porque el banco trabaja por resultados	Horario flexible de trabajo por resultados	Horario flexible de trabajo por resultados (no es necesario cumplir las 8 horas laborales por día)	1
5		Horario flexible de entrada y salida	Horario flexible de entrada y salida (cumpliendo 8 horas)	No existe. Solo se da en algunos puestos, no está insitucional	No existe, actualmente ya no se firma, sin embargo, no hay seguridad de que no se	Sí existe	Sí existe	No existe, no está institucionalizada pero es una práctica muy recurrente	No existe, solo se aplica para practicantes	Sí existe	No existe	No existe	-

				izada	encuentre institucionaliza da			sobre todo para trabajadores de confianza					
6		Información anticipada de la jornada extensa	Información anticipada de jornadas más extensas por motivos laborales excepcionales	Sí existe	No existe, solo de forma casuística	No existe	Sí existe, sujeto a compensación de tiempo	No existe	No existe	No existe, solo se comunica por área	No existe	No existe	-
7		Gestión de turnos de trabajo	Intercambio de turnos de trabajo entre trabajadores por temas personales y/o familiares previa coordinación	Sí existe	No existe	Sí existe	No existe	No existe	No existe, no está institucionalizada pero sí se da de manera informal.	No existe	No existe	No existe	-
8		Gestión del tiempo de descanso	Programación de los periodos de descanso semanal (domingo) y vacacional (vacaciones escolar) previa coordinación	No existe. Se cumple respetar el domingo como de día de descanso, pero la programación de vacaciones depende de previa coordinación directa con el jefe	No existe, pero a veces pasa que se prioriza en dar vacaciones de verano a las mujeres que tienen hijos. Sin embargo, es previa coordinación del área con el jefe.	No existe	No existe, porque no está institucionaliza do. Solo se acuerda en los mismo equipos	No existe, se respetan los días de descanso de sábado y domingo pero las vacaciones no son en etapa escolar	No existe	No existe, se respetan los sábados y domingos pero las vacaciones si son libres de tomarse en cualquier periodo del año	No existe	No existe	-
9		Horario Flexible por motivo de educación superior	Flexibilidad de horarios para realizar estudios de educación superior.	Sí existe	No existe. Es casuística, se le pide permiso a criterio del jefe.	Sí existe	Sí existe	Sí existe, se le da mucha facilidades para trabajadores que están realizando maestría	Sí existe, se le da mucha facilidades para trabajadores que están realizando maestría	No existe, se da pero de manera informal conversando con el jefe	Horario Flexible por motivo de educación superior	Flexibilidad de horarios para realizar estudios de educación superior.	2
10	Flexibilidad en el espacio	Teletrabajo	Posibilidad de realizar labores desde ubicaciones alternativas	No existe. Solo se dan en casos excepcionales.	Se ha dado pilotos, pero no se ha formalizado	No existe, no está institucionaliza do, solo se da en casos	Sí existe, pero se conoce como flex time	Sí existe, pero va a depender de las áreas. Se le entrega al colaborador	No existe, no está institucionalizada raramente se realiza pero depende del área	No existe	No existe	No existe	-

			distinto al lugar de trabajo usando la tecnología requerida; el asistir a la centro de trabajo está sujeto a acuerdos con el empleador			excepcionales		una laptop con usuario, IP e inscripción a plataformas privadas del banco					
11	Apoyo familiar	Guardería en el centro de trabajo	Servicio de guardería gratuito en la empresa. *La ley contempla que en el sector público es obligatorio tener guardería si hay más de 20 mujeres en edad fértil.	No existe	No existe, pero antes sí	No existe	No existe, antes hubo pero ahora ya no hay	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	-
12		Ampliación de días para cuidado de familiares accidentados o enfermos gravemente	Tiempo adicional a lo estipulado por ley para cuidar a un familiar enfermo o en caso de accidente * La ley 30012 otorga 7 días con goce de haber	No existe. Son casos excepcionales, no están institucionalizadas. Considera que es buena propuesta.	No existe, aplica solo ley	Sí existe, pero lo cogen de los días de vacaciones	Sí existe	No existe, no está institucionalizada pero es una práctica que se brinda a trabajadores de confianza	Sí existe, se le da el tiempo que necesite con goce de haber	No existe, en ese caso se le adelantan vacaciones	No existe	No existe	-
13		Permisos excepcionales (cuponerías)	Permisos médicos a los trabajadores para acompañar la atención en salud de sus hijos u otros dependientes o para	Sí existe	Sí existe	Sí existe	Sí existe	Sí existe, el trato se da directamente con el jefe	Sí existe, pero no a través de cuponerías	Sí existe	Permisos excepcionales	Permisos médicos a los trabajadores para acompañar la atención en salud de sus hijos u otros	3

			presentaciones escolares, cumpleaños, etc; en modalidad de cuponeras anuales									dependientes o para presentaciones escolares, cumpleaños, etc; (puede ser entregado bajo la modalidad de cuponeras anuales)	
14		Reducción de la jornada laboral por motivos familiares	Reducción de la jornada laboral por motivos familiares sujeto a recuperar las horas ausentes	No existe. No está institucionalizada, se debe coordinar con el jefe directo.	No existe, solo de forma casuística	Sí existe	No existe	No existe	No existe	Sí existe	No existe	No existe	-
15		Actividades recreativas para hijos en vacaciones escolares	Actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares para los hijos de los trabajadores.	Sí existe	Sí existe, lo llaman vacaciones útiles	No existe	Sí existe	Sí existe, hay muchas actividades para los hijos de los trabajadores.	Sí existe, hay muchas actividades para los hijos de los trabajadores.	Sí existe, se realiza varias actividades para los hijos de los trabajadores	Actividades recreativas para hijos en vacaciones escolares	Actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares para los hijos de los trabajadores.	4
16	Apoyo en la maternidad y paternidad	Permiso de maternidad más allá del mínimo legal	Permitir a las madres permanecer ausentes del trabajo tras el nacimiento de hijo fuera de tiempo regulado por ley 26644 (98 días calendarios consecutivos) u opción de juntar las	No existe. Solo se contempla lo establecido por ley	No existe. Solo se contempla lo establecido por ley	Sí existe, pero solo pueden juntar días de sus vacaciones	Sí existe, pero solo dan la opción de usar días de sus vacaciones	No existe. Solo se contempla lo establecido por ley pero en caso, de la necesidad de más días de descanso se coordina directamente con el jefe.	Sí existe, pero con sustento médico se le puede dar días libres con goce de haber	No existe. Solo se contempla lo establecido por ley.	No existe	No existe	-

			vacaciones. * Contempla el goce de haber										
17		Permiso de paternidad más allá del mínimo legal	Permitir a las padres permanecer ausentes del trabajo tras el nacimiento de su hijo fuera de tiempo regulado por ley 30807 (10 días calendarios consecutivos) * Contempla el goce de haber	No existe. Solo se contempla lo establecido por ley	No existe. Solo se contempla lo establecido por ley	No existe	Sí existe, pero solo dan la opción de usar días de sus vacaciones	No existe	No existe	No existe. Solo se contempla lo establecido por ley.	No existe	No existe	-
18		Licencias por reproducción asistida y adopción con goce de haber	Licencias de una semana a un mes para favorecer temas relacionados con la conciliación (adopción, sometimiento a técnicas de reproducción asistida, etc). *En caso de adopción, se hace referencia a la excedencia de los 30 días otorgados por ley 27409.	No existe. Solo se contempla lo establecido por ley.	No existe. Solo se contempla lo establecido por ley	No existe	No existe. Solo se contempla lo establecido por ley.	No existe. Solo se contempla lo establecido por ley.	No existe. Solo se contempla lo establecido por ley.	No existe. Solo se contempla lo establecido por ley.	No existe	No existe	-
19		Permiso de lactancia	Tiempo adicional de permiso de lactancia de lo establecido por ley 29896 (1 hora por día, de ser	Sí existe	No, solo existe lo establecido por ley. Sin embargo, se da de forma casuística	No existe	No existe. Solo se contempla lo establecido por ley.	Sí existe, se le da media hora adicional a lo estipulado por ley	No existe	No existe. Solo se contempla lo establecido por ley.	No existe	No existe	-

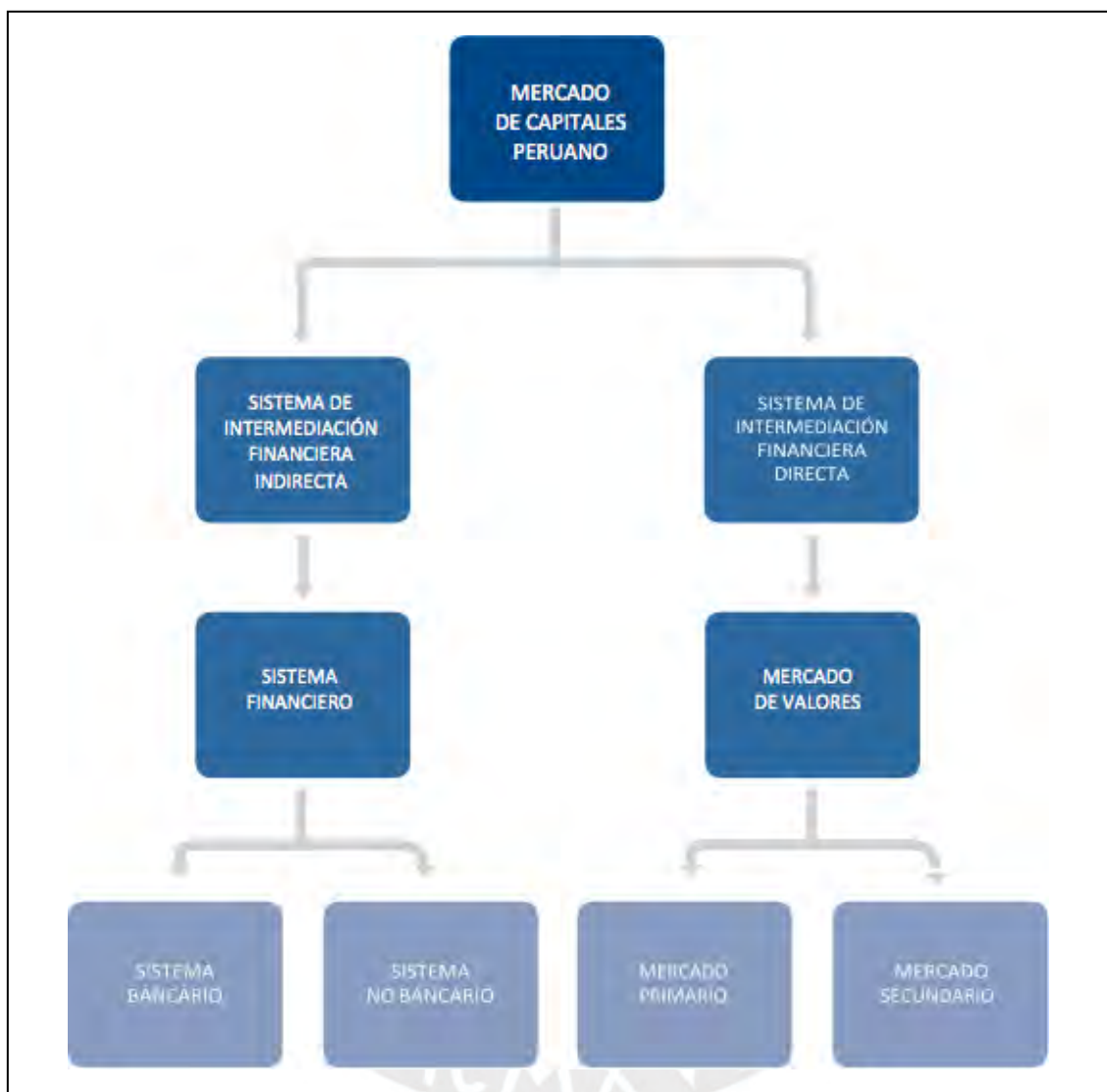
			nacimiento multiples son 2 horas)										
20	Información	Asesoramiento personal	Talleres y seminarios de desarrollo de habilidades blandas y asesoramiento para solucionar problemas individuales (personales, financieros, familia, estrés, matrimonio, etc.)	Sí existe. Pero, no se encuentra bien difundida.	Sí existe. Incluso, algunos tienen terapias de apoyo psicológico.	No existe	Sí existe, hay líneas de soportes gratuitas	Sí existe, es una práctica muy recurrente	Sí existe, es una práctica muy recurrente se da vía online y presencial y todos son gratuitos	Sí existe	Asesoramiento personal	Talleres y seminarios de desarrollo de habilidades blandas y asesoramiento para solucionar problemas individuales (personales, financieros, familia, estrés, matrimonio, etc.)	5
21		Información sobre guarderías y centros de cuidados de personas dependientes	Información sobre guarderías y centros de cuidados de personas dependientes sujeto a que el trabajador lo solicite o a que la empresa lo fomenta.	No existe en bancos	No está segura de si existe	No existe	No existe	No existe	Sí existe, pero el trabajador debe ir a la asistencia social para solicitar este tipo de información	Sí existe, pero el trabajador debe solicitarlo al área de bienestar social	No existe	No existe	-
22		Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar	Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida y trabajo. Por ejemplo: Cursos de padres y educación de los hijos, manejo de	Sí existe, pero solo se da como información	Sí existe, especialmente los talleres especiales	Sí existe	Sí existe	Sí existe	Sí existe, se comunica por correos	Sí existe	Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar	Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida y trabajo. Por ejemplo: Cursos de padres y educación de los	6

			conflictos trabajo-familia, gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión conflictos.									hijos, manejo de conflictos trabajo-familia, gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión conflictos.	
23	Apoyo profesional	Compensación por formación de larga duración realizada fuera de jornada	Negociación de compensación monetaria o de horas por capacitación del personal fuera del horario laboral. * No se contemplan las 4 charlas obligatorias de Seguridad y Salud en el trabajo según el D.S.Nº 005-2012-TR, Art. 66 (Reglamento)	No existe	No existe	Sí existe	No existe	No existe, todas las capacitaciones son en horario de trabajo	No existe, todas las capacitaciones son en horario de trabajo	No existe, todas las capacitaciones son en horario de trabajo	No existe	No existe	-
24		Asesoramiento profesional	Mentoría profesional para desarrollar el potencial de ejecutivos en términos organizativos y laborales	Sí existe	Sí existe, pero esto sí está segmentado, suele ser para ejecutivos en puestos más altos.	Sí existe	Sí existe	Sí existe, se da sobre todo para temas de liderazgo, trabajo en equipo	Sí existe, hay cuatro coaching que pasa por todas las áreas al año	Sí existe	Asesoramiento profesional	Mentoría profesional para desarrollar el potencial de ejecutivos en términos organizativos y laborales	7
25	Beneficios corporativos y extrasociales	Beneficios corporativos	Beneficios corporativos en subvención o descuento en cursos o extensión o	Sí existe	Sí existe	Sí existe	Sí existe	Sí existe, a mayor rango mayor descuento y beneficios. Además, se	Sí existe, a mayor rango mayor descuento y beneficios. Además, se debe añadir beneficios	Sí existe, lo comunica por correos	Beneficios corporativos	Beneficios corporativos en subvención o descuento	8

			educación superior, alimentos, club social, biblioteca, premios de antigüedad, playa de estacionamiento gratuito, gimnasio y deporte.					debe añadir beneficios como ropa, dermatología, oftamología, viajes.	como ropa, cuotas sin intereses, tasas preferenciales para préstamos, seguro vehicular, taxi			para cursos de extensión o educación superior, alimentos, club social, biblioteca, premios de antigüedad, playa de estacionamiento gratuito, gimnasio, viajes,ropa, taxi, tasa preferencial es para préstamos y deporte. *Algunos beneficios en específico pueden ir cambiando de acuerdo de acuerdo la entidad	
26	Salud	Cobertura de la EPS por parte de la empresa	La empresa cobertura parte del EPS en favor del trabajador	Sí existe	Sí existe	Sí existe	Sí existe	Sí existe, el colaborador paga un monto mínimo, el resto es subvencionado por el banco	Sí existe, cubre al 100% el EPS	Sí existe, el colaborador paga un monto mínimo, el resto es subvencionado por el banco	Cobertura de la EPS por parte de la empresa	La empresa ofrece cobertura parcial o total del EPS en favor del trabajador.	9
27		Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador	Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador antes de cumplir 4 años laborando en la misma empresa. *Según el DL	Sí existe	Sí existe	No existe	Sí existe, desde el primer día de trabajo	No existe, solo contemplan lo de la ley	No existe, pero hay ferias en la que ofrecen seguro de vida para todos los colaboradores	Sí existe, desde el primer día de trabajo	Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador	Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador antes de cumplir 4 años laborando en la misma empresa.	10

			688, al cumplir 4 años en la misma empresa el empleador debe asegurar al trabajador con un seguro vida que cubre hasta 8 o 16 veces su sueldo en caso muera de manera natural o muera en caso de accidente respectivamente.									*Según el DL 688, al cumplir 4 años en la misma empresa el empleador debe asegurar al trabajador con un seguro vida que cubre hasta 8 o 16 veces su sueldo en caso muera de manera natural o muera en caso de accidente respectivamente.	
28		Atención de emergencia a familiares	Atención de emergencia a familiares en la misma empresa.	Pero se debe precisar que es dentro de la empresa y solo si la empresa es responsable .	Existe seguro para familiares	No existe	Solo en caso de emergencias cuando hay visita de un familiar. No se pueden atender mediante cita	No existe	Hay tópicos, bomberos, ambulancia y doctora adjunta	Solo para atenciones de emergencia	No existe	No existe	-

ANEXO B: COMPOSICIÓN DEL MERCADO DE CAPITALES PERUANO



Adaptado de: Superintendencia de Banca y Seguros (2017).

ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS DE RECURSOS HUMANOS Y DEL SECTOR BANCARIO PARA LA ELABORACIÓN DEL MARCO CONTEXTUAL

Fecha: _____ Hora: _____

Entrevistadora: _____

Entrevistado(a) (nombre, puesto): _____

Introducción

Nos encontramos desarrollando una investigación sobre prácticas de balance vida-trabajo en el sector bancario contextualizado en el Perú. Los datos que recopilamos con esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos y si existe algún inconveniente podemos ocultar el nombre de la empresa o de la persona. Preguntar si puede permitir grabar la entrevista y se hace entrega del consentimiento informado.

Por favor, responde las siguientes preguntas desde tu experiencia en el sector bancario

1. ¿Qué definición tiene de balance vida-trabajo para el sector bancario peruano?
2. ¿Cuál cree que es la situación actual de las prácticas del balance vida-trabajo en el sector bancario peruano?
3. ¿Hay alguna estrategia organizacional para ello o solo se limita a prácticas en el caso del sector bancario peruano?
4. ¿Conoce cómo la empresa lo gestiona? ¿Hay algún área en específico del banco que lo gestione? (como puesto, como gerencia o una sola persona) ¿Cómo se comunica a los trabajadores?
5. ¿Se incluye este tema dentro de código de conducta o reglamento interno?
6. ¿Qué recursos invierte el banco en esta estrategia (Recursos humanos, S/., materiales)?
7. En su opinión, ¿qué beneficios perciben en los trabajadores la aplicación de estas prácticas? (Por ejemplo: más alegres en el trabajo, llegan más motivados, etc...)
8. ¿Cuáles son los beneficios que percibe la empresa por gestionar el balance vida-trabajo? ¿Y qué desventajas posee?
9. ¿Cómo describiría la gestión de prácticas de balance vida-trabajo en el sector bancario? ¿Y específicamente en el caso de Perú? ¿Qué retos presenta?
10. ¿Qué objetivos busca alcanzar el banco con las prácticas de balance vida-trabajo?

Cierre

Se le agradece por la entrevista brindada.

ANEXO D: RESUMEN DE ENTREVISTAS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL BALANCE VIDA-TRABAJO EN EL SECTOR BANCARIO

Resumen de entrevistas de la situación actual del balance vida-trabajo en el sector bancario							
Prácticas balance vida-trabajo del sector bancario en el Perú	Especialistas de Recursos Humanos		Especialistas en Recursos Humanos en el sector bancario				
	Carmen Heinman 17/10/18	Ana Beingolea 23/10/18	Angeli Tuesta 17/10/18	Diana Amaya 17/10/18	Eduardo Segura 18/10/18	Ricardo Maldonado 18/10/18	Katherinne Ramos 19/10/18
Definición del balance vida-trabajo	Es lograr equilibrar la vida personal y de trabajo. En el caso específico del sector bancario es más complicado, puesto que es un sector que avanza rápido.	Buscar el equilibrio entre el desarrollo personal, familiar y de trabajo. Lograr que sea posible dar tiempo a otros partes de su vida además del trabajo, especialmente el tiempo familiar.	Son los beneficios para que uno sea productivo en el ámbito laboral y sirve como mecanismo de retención. Ayuda al desarrollo personal y técnico del trabajador. Considera que en banca la definición es la misma.	Como la banca todo es muy monetario, se priorizan los objetivos y es muy agotador el balance vida-trabajo son acciones orientadas a los beneficios que se les pueda brindar a los trabajadores para que puedan lidiar con situaciones de estrés.	Es el equilibrio entre la vida profesional y personal el cual vela por la calidad de vida de los colaboradores además mejora el desempeño en la organización.	Es el estado anhelado y ansiado por cualquier persona el cual le permite desarrollarse a nivel profesional pero también a nivel personal.	El balance vida-trabajo se refiere a facilidades de permisos que ofrece el banco para atender asuntos familiares y personales cuando está en horario de trabajo.
Situación actual del balance vida-trabajo	Existen prácticas diferenciadas por funciones, especialmente difieren en cuanto a puestos part time y full. Asimismo, aún es reto para las empresas del sector gestionar este tipo de prácticas. Uno de los principales aspectos por mejorar es que aún no se percibe una buena planificación y diseño, lo cual es evidente posteriormente al aplicar las prácticas. Asimismo, requiere del interés y cambio de mentalidad de quienes dirigen las empresas, es importante que sí crean que este tipo de prácticas generan beneficios y un retorno importante para la empresa.	Es un tema de interés para el talento que se quiere atraer y retener, y cabe señalar que es de interés de todas las generaciones. Existen prácticas diferenciadas por nivel de jerarquía. Algunos beneficios corporativos son comunes a todos, pero otros (por ejemplo póliza de seguros) si se diferencian. Implementar este tipo de prácticas es importante en el sector ya que es parte de adaptarse a las necesidades de las nuevas generaciones. De forma que resulta un elemento diferenciador y contribuye en el tema del employer branding. Para el sector bancario, la gestión de prácticas balance	Por el volumen del trabajo que hay en banca, el trabajador decide si acoge los beneficios o no pero muchas veces están, están pintados. Cabe señalar que la práctica más solicitada es <i>flex time</i> . Las prácticas están institucionalizadas, se encuentran como norma general.	La generación de jóvenes de 18 a 35 años obliga al banco a que se den prácticas que ellos desean, de no tenerlas se van a la competencia. Es más que todo que el banco tiene que adecuarse o muere en el intento. La mayoría de población del banco están en el rango de 18 a 35 años. Ellos por ejemplo, no valoran mucho la EPS, ni las charlas de BVT. Dado que la mayoría no tienen hijos, ya cuando esto sucede es que le brindan más importancia a lo que te mencioné. Existen prácticas BVT	La banca esta en un cambio transformacional con la digitalización, el cliente 360 pero también esta enfocándose en sus clientes internos que son sus colaboradores porque se sabe que un colaborador feliz es un colaborador motivado en este sentido, se esta buscando que el colaborador pueda desarrollarse nivel profesional y personal. Por ello, la banca esta haciendo más flexible para brindar dicho equilibrio para tener al mejor talento sin embargo, la competencia de brindar mayores facilidades al colaborador entre los bancos cada vez es más fuerte.	La banca por muchos años ha sido un sector tradicional y con mucha rigidez en la forma de trabajar y gestional al personal. Sin embargo, producto de la globalización que ha generado que las personas tengan determinados intereses y necesidades, al forma de trabajar ha tenido que cambiar y justamente hoy por hoy todos los bancos del sector están transformándose en busca de atender las demandas de sus clientes internos y externos, aquí donde surge el concepto balance vida-trabajo. La gestión del equilibrio de la vida personal y laboral si bien se vienen implementando en algunos bancos aún siguen siendo un reto porque esto implica tener al colaborador como centro de la organización a quien se le	La banca es un sector tradicional que está en proceso de transformacion a nivel organizacional por ello, la gestión del balance vida-trabajo es un reto que resulta vital porque se sabe que el rendimiento de un colaborador bien motivado es mayor a uno que es bien pagado.

Resumen de entrevistas de la situación actual del balance vida-trabajo en el sector bancario							
Prácticas balance vida-trabajo del sector bancario en el Perú	Especialistas de Recursos Humanos		Especialistas en Recursos Humanos en el sector bancario				
	Carmen Heinman 17/10/18	Ana Beingolea 23/10/18	Angeli Tuesta 17/10/18	Diana Amaya 17/10/18	Eduardo Segura 18/10/18	Ricardo Maldonado 18/10/18	Katherinne Ramos 19/10/18
		vida-trabajo aún es un gran reto para las empresas. Por un lado, la digitalización y el teletrabajo facilitan las prácticas relacionadas a la flexibilidad que muchos aspiran hoy en día. Sin embargo, si bien la tecnología simplifica los procesos, en el banco muchos de éstos requieren de regulación, siendo necesario del contacto físico y presencia del colaborador.		que si son diferenciadas. Por ejemplo, las vacaciones útiles solo es un beneficio que se le brinda a los trabajadores de 30 años a más porque son ellos quienes usualmente ya tiene hijos pequeños.		debe cuidar, proveer y retener.	
El balance vida-trabajo como estrategia organizacional	En el Perú, se encuentra a nivel de acciones, no de estrategia organizacional.	Específicamente no es una estrategia solo de prácticas balance vida-trabajo; sin embargo es parte de la estrategia de Recursos Humanos. Lo cual es relevante, pues la estrategia de la gestión de personas es uno de los pilares más importantes en las organizaciones.	Lo usan para estar dentro del GPTW como parte de su marca empleadora, por los beneficios (depende de qué propósito tiene en ese momento el banco). En general se siguen las políticas de la casa matriz en Canadá.	Las prácticas <i>flex time</i> si son prácticas organizacionales, así como el teletrabajo. Todo esto se encuentran dentro de un código de normas.	Se tiene como estrategia dentro de la organización y forma parte del balance corporativo en donde se tiene todos lineamientos del colaborador feliz esto se obtiene de encuestas realizadas a los colaboradores respecto a su satisfacción, motivado, feliz y calidad de vida por el balance entre su trabajo y vida personal	Por el momento no se tiene como estrategia sino solo como acciones pero como el banco esta proceso de transformación se tiene planeado hacer de la gestión del balance vida-trabajo un estrategia organizacional.	No, como estrategia organizacional solo se limita en acciones.
Gestión de las prácticas balance vida-trabajo en la empresa	Es una aplicación y mejora en base a lo que se considera que funciona o no funciona. Cada cierto periodo, evalúan si funciona o no, por lo que son más reactivos que proactivos. Respecto a la comunicación de estas prácticas, suele ser mediante intranet o redes internas de los colaboradores. No se incluye en el código	El área encargada de gestionarlo es Recursos Humanos, en su mayoría el área de bienestar. No suele incluirse en los códigos de conducta, sin embargo, la empresa suele ofrecer espacios para que se comunique a los colaboradores sobre estos beneficios. La comunicación también suele ser parte del marketing interno de la	Se comunica a los trabajadores al momento de la carta oferta o negocio del contrato. Cuando ingresan se le brinda una lista de beneficios a los que accede por ser trabajador y se les comunica constantemente otro beneficio que pudiera adquirir. Además, existe un código de conducta para los trabajadores donde se comunican otros paquetes de	Cuando ingresan los trabajadores, se les brinda como un manual donde se le informan todos sus beneficios y allí salen las prácticas del balance vida-trabajo.	Como parte de la gestión de este balance cada vez los bancos están brindando espacios cómodos en donde el colaborador pueda sentirse tranquilo y a gusto. Asimismo, se le está dando a los colaboradores flexibilidad de tiempo para que puedan seguir sus estudios o realizar alguna actividad de su interés a manera de velar por su calidad de vida. Las prácticas que son implementadas por su organización son difundidas a	Varios bancos del sector vienen realizando prácticas orientadas a brindar este equilibrio se sabe que muchas de ellas son producto de un benchmarking del banco pionero peruano en implementarlo y otras están siendo copiadas de prácticas en otros países pero adaptado a nuestra realidad peruana. En este sentido, la competencia por prácticas innovadoras en favor de brindar el ansiado balance vida personal y	La banca viene realizando prácticas en favor de este balance vida-trabajo pero aún falta mucho por implementar y mejorar.

Resumen de entrevistas de la situación actual del balance vida-trabajo en el sector bancario							
Prácticas balance vida-trabajo del sector bancario en el Perú	Especialistas de Recursos Humanos		Especialistas en Recursos Humanos en el sector bancario				
	Carmen Heinman 17/10/18	Ana Beingolea 23/10/18	Angeli Tuesta 17/10/18	Diana Amaya 17/10/18	Eduardo Segura 18/10/18	Ricardo Maldonado 18/10/18	Katherinne Ramos 19/10/18
	de conducta, se suele comunicar como parte de los beneficios. Su objetivo es contribuir en la satisfacción de los colaboradores para así ofrecer un mejor servicio a sus clientes, acercándose a la población donde se desarrolla.	empresa. Tiene como objetivo contribuir en la construcción del trabajo ideal con el fin de atraer y retener talento.	compensación y se brinda todo en la inducción.		través de la red social laboral denominada workplace.	laboral es fuerte.	
Recursos para la gestión las prácticas balance vida-trabajo	El banco no tiene un presupuesto específicamente dirigido a la gestión de estas prácticas, por lo que es parte del presupuesto de Recursos Humanos (por ejemplo el área de Desarrollo o Bienestar).	El banco no tiene un presupuesto específicamente dirigido a la gestión de estas prácticas, por lo que el presupuesto tiene que calzar en el presupuesto de la unidad encargada.	En realidad no se usan recursos propios de la empresa adicionales, porque al ser la empresa un banco, ya tiene convenios con otras empresas para ofrecer créditos, así que se podría decir que se valen de esos convenios para ofrecer los beneficios a los trabajadores. Es decir, no invierten recursos adicionales específicamente en esos beneficios.	Se usan los beneficios que de por sí ya se encuentran en el banco, pero no invierten un presupuesto específicamente para prácticas balance vida-trabajo.	El banco no tiene definido un presupuesto en especial para este tipo de prácticas porque muchas de estas acciones han sido implementadas como parte del bienestar del colaborador ya hace muchos años y lo que ahora se está haciendo es mejorar estas acciones con el presupuesto que se tiene para ofrecer este equilibrio desde las distintas áreas que conforman Recursos Humanos.	El banco al estar implementando metodologías ágiles está invirtiendo mucho dinero y parte del desarrollo de estas metodologías en el área de Recursos Humanos demanda la contratación de personal altamente calificado que viene del extranjero para mejorar procesos y dar sesiones de coaching y mentoring a ejecutivos.	En temas de recursos se utilizan todos los que han sido destinados de manera anual al área de Recursos Humanos es decir, no hay presupuesto extra por gestionar prácticas de balance vida-trabajo.
Beneficios de las prácticas balance vida-trabajo percibidos por los colaboradores	Motiva a las personas ya que perciben estas acciones como buenas de parte de la empresa. Sin embargo, es importante resaltar que como toda curva motivacional, no siempre se mantiene. Por lo que es importante mantenerse al tanto para no perder el interés de los colaboradores.	Genera satisfacción y motivación ya que, los colaboradores se sienten valorados e importantes para la organización. Asimismo, permite el desarrollo de la persona en cuanto a su vida familiar.	Permite que los trabajadores puedan disfrutar de lo que ofrece la empresa, aunque no todos lo usan.	Sirve para dar un respiro al ritmo agitado de la banca, porque todo el tiempo se está trabajando arduamente y de pronto necesitas un espacio con tus hijos o familia y te das cuenta que el banco te ofrece ese beneficio. Entonces lo valoras más.	Mayor motivación e identificación con la organización	Mayor motivación, satisfacción, compromiso, identificación y estima con la empresa al permitirle atender temas personales sin dejar de lado el trabajo.	Mayor motivación del colaborador
Beneficios de las prácticas balance vida-	Colaboradores más motivados y comprometidos, ello facilita la fidelización y retención de los	Contribuye en la identificación con la empresa, satisfacción de los colaboradores y mejora el	Sirve para retener a los jóvenes porque si la empresa no se adapta a sus necesidades ellos se van a la	Claramente, un beneficio es la retención porque los jóvenes buscan más	El principal beneficio para la empresa es que al tener un colaborador feliz, se tiene a un colaborador motivado con los	Menor ausentismo y rotación, mayor motivación, rendimiento y retención de personal con el cual se reduce	Mayor motivación y retención del colaborador

Resumen de entrevistas de la situación actual del balance vida-trabajo en el sector bancario							
Prácticas balance vida-trabajo del sector bancario en el Perú	Especialistas de Recursos Humanos		Especialistas en Recursos Humanos en el sector bancario				
	Carmen Heinman 17/10/18	Ana Beingolea 23/10/18	Angeli Tuesta 17/10/18	Diana Amaya 17/10/18	Eduardo Segura 18/10/18	Ricardo Maldonado 18/10/18	Katherinne Ramos 19/10/18
trabajo que percibe la empresa	colaboradores. Debido a que los colaboradores se sienten más a gusto, tiene un efecto en la atención y cercanía al cliente. Debido a este trato con el cliente, la empresa ofrece un servicio diferenciado.	clima laboral. En vista de los efectos positivos en el bienestar del colaborador, aumenta el compromiso de los trabajadores y su productividad	competencia. Además ayuda a la empresa a fortalecer su marca empleadora con esos beneficios que ofrece logrando estar en ranking como el GPTW.	beneficios y no son necesariamente monetarios. Si el banco no los tiene, ven a la competencia que les ofrece lo mismo más lo que están buscando y se van.	que hacer de su día a día es decir, se mejora la eficiencia de su trabajo.	costos de reclutamiento, selección e inducción asimismo, se evidencia mejor eficiencia de las tareas. Por otro lado, este tipo de prácticas permite atraer a los mejores talentos del país.	



ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS TEÓRICOS SOBRE LAS PRÁCTICAS BALANCE VIDA-TRABAJO AJUSTADO AL CONTEXTO PERUANO

Fecha: _____ Hora: _____

Entrevistadora: _____

Entrevistado(a) (nombre, puesto): _____

Introducción

Nos encontramos desarrollando una investigación sobre prácticas de balance vida-trabajo. Como experto en el tema, nos gustaría saber si está de acuerdo con las denominaciones y definiciones que serán presentadas a continuación. Los datos que recopilemos con esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos y si existe algún inconveniente podemos ocultar el nombre de la organización o de la persona. Preguntar si puede permitir grabar la entrevista y se hace entrega del consentimiento informado.

En el contexto peruano

Desde su experiencia como experto en el tema queremos conocer su opinión respecto a un listado de prácticas adaptadas para el contexto peruano.

A continuación, se presenta un cuestionario que contiene una lista de prácticas balance vida-trabajo obtenida a partir de un consenso teórico luego de la revisión de la literatura relacionada. Para mayor detalle, ver Anexo A, sección paso 2, subtítulo consenso de literatura revisada.

Por favor responder las siguientes preguntas por cada una de las prácticas.

1. Desde su experiencia, ¿existe esta práctica en el contexto peruano? Considera la denominación y definición presentada en la lista presentada. Asimismo, considerar que debe ser una práctica institucionalizada; es decir, no sólo aplicada de forma casuística. De tener alguna acotación importante, por favor mencionarla.

Cierre

Se le agradece por la entrevista brindada.

ANEXO F: GUÍA DE ENTREVISTA A ESPECIALISTAS DE RECURSOS HUMANOS Y DEL SECTOR BANCARIO SOBRE LAS PRÁCTICAS BALANCE VIDA-TRABAJO EN EL SECTOR BANCARIO AJUSTADO AL CONTEXTO PERUANO

Fecha: _____ Hora: _____

Entrevistadora: _____

Entrevistado(a) (nombre, puesto): _____

Introducción

Nos encontramos desarrollando una investigación sobre prácticas de balance vida-trabajo en el sector bancario contextualizado en el Perú. Los datos que recopilamos con esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos y si existe algún inconveniente podemos ocultar el nombre de la empresa o de la persona. Preguntar si puede permitir grabar la entrevista y se hace entrega del consentimiento informado.

Para empezar, nuestro sujeto de estudio son los jóvenes en el rango etario de 18 a 35 años en el sector bancario

1. Por ello, quisiéramos conocer en primera instancia, si desde su experiencia conoce la existencia de prácticas diferenciadas para jóvenes en el rango etario de 18 a 35 años en el sector bancario. De ser el caso, indicar cuáles son.

Desde su experiencia como experto en el tema queremos conocer su opinión respecto a una lista de prácticas adaptadas para el contexto peruano.

A continuación, se presenta una lista de prácticas balance vida-trabajo contextualizada al Perú (ver Anexo A, sección paso 3, subtítulo consenso expertos teóricos)

1. ¿Esta definición es clara para usted?
2. Desde su experiencia, ¿existe esta práctica en el sector bancario peruano? Para responder la pregunta, tomar en cuenta la denominación y definición presentada. Asimismo, considerar que debe ser una práctica institucionalizada; es decir, no sólo aplicada de forma casuística.

*Se realiza las preguntas por cada una de las prácticas.

Cierre

Se le agradece por la entrevista brindada.

ANEXO G: ENCUESTA NIMICA

Encuesta sobre balance vida trabajo

¡Hola! [REDACTED] con la Pontificia Universidad Católica del Perú viene realizando un estudio sobre el balance vida. Por ello, a través de esta encuesta queremos conocer tu opinión.

Cabe mencionar que la información será procesada protegiendo la identidad del encuestado.

Te agradecemos de antemano por tu ayuda

SIGUIENTE

Página 1 de 6

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.




Encuesta sobre balance vida trabajo


*Obligatorio

I. Cuéntanos sobre ti

Para ello responde las siguientes preguntas.

Indica tu correo  *

Tu respuesta

* Ejemplo:  Cabe mencionar que la información será procesada por los investigadores de la universidad para fines académicos.

Género *


Elige 

¿Cuál es tu edad? *

Tu respuesta

¿Tienes hijos? *

- ☐ No tengo hijos
- ☐ 1
- ☐ 2 o más

¿Hace cuánto tiempo trabajas en ? *

- ☐ Menos de un año
- ☐ De uno a tres años
- ☐ Más de tres años

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 2 de 6

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Encuesta sobre balance vida trabajo

*Obligatorio

¿En qué nivel de puesto te encuentras? *

- ☐ Gerente
- ☐ Subgerente
- ☐ Jefe
- ☐ Supervisor
- ☐ Asistente
- ☐ Analista/ejecutivo

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 3 de 6

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.



Encuesta sobre balance vida trabajo

*Obligatorio

Información importante a considerar

Las siguientes preguntas buscan conocer qué tan importantes son las prácticas presentadas a continuación para la búsqueda del equilibrio entre TU vida personal y laboral. Tu opinión es independiente de tu centro de trabajo.

* El concepto de "equilibrio vida personal y laboral" se refiere al estado ideal que cualquier persona logra cumpliendo con todos sus roles personales y responsabilidades laborales (Salgado, 2011).

II. Responde las siguientes preguntas

1. ¿Qué tan importante es para tu equilibrio vida personal y laboral "el horario flexible basado en un régimen de trabajo por resultados"? *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

La práctica mencionada ¿existe en el banco? *

- ☐ Si
- ☐ No

2. ¿Qué tan importante es para tu equilibrio vida personal y laboral "el horario flexible para realizar estudios de posgrado"? *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

La práctica mencionada ¿existe en el banco? *

- ☐ Si
- ☐ No

3. ¿Qué tan importante es para tu equilibrio vida personal y laboral "los permisos excepcionales*" ? *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

* Los permisos excepcionales pueden ser para presentaciones escolares, cumpleaños, chequeos médicos u otras eventualidades relacionadas.

La práctica mencionada ¿existe en el banco? *

☐ Si

☐ No

4. ¿Qué tan importante es para tu equilibrio vida personal y laboral que "una empresa organice actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares para tus hijos"? *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

La práctica mencionada ¿existe en el banco? *

☐ Si

☐ No

5. ¿Qué tan importante es para tu equilibrio vida personal y laboral "los talleres y/o seminarios de asesoramiento y desarrollo de habilidades blandas para solucionar problemas personales"* ? *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

* Los problemas personales hacen referencia a los inconvenientes financieros, familiares , de autoestima, matrimonio, etc.

La práctica mencionada ¿existe en el banco? *

- ☐ Si
- ☐ No

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 4 de 6

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.



Encuesta sobre balance vida trabajo

*Obligatorio

6. ¿Qué tan importante es para tu equilibrio vida personal y laboral "los seminarios, talleres y/o sesiones de información de temas que incentiven este balance*" ? *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

* Los temas que incentiven el balance entre tu vida personal y laboral son, por ejemplo, los talleres de padres, gestión del tiempo, control de estrés y/o cómo afrontar conflictos, etc.

La práctica mencionada ¿existe en el banco? *

- ☐ Si
- ☐ No

7. ¿Qué tan importante es para tu equilibrio vida personal y laboral "el asesoramiento o mentoría profesional*" ? *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

* La mentoría o asesoramiento profesional no incluye los programas trainee

La práctica mencionada ¿existe en el banco? *

- ☐ Si
- ☐ No

8. ¿Qué tan importante es para tu equilibrio vida personal y laboral "los beneficios corporativos en educación, salud, alimentación, deporte, transporte y/o vestimenta" ? *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

La práctica mencionada ¿existe en el banco? *

- ☐ Si
- ☐ No

9. ¿Qué tan importante es para tu equilibrio vida personal y laboral "la cobertura parcial o total del EPS por parte empleador"? *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

La práctica mencionada ¿existe en el banco? *

- ☐ Si
- ☐ No

10. ¿Qué tan importante es para tu equilibrio vida personal y laboral "la afiliación anticipada al seguro vida, es decir, antes de los 4 años establecidos por ley"? *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

* Según el DL 688, al cumplir 4 años en la misma empresa el empleador debe asegurar al trabajador con un seguro vida que cubre hasta 8 o 16 veces su sueldo en caso muera de manera natural o muera en caso de accidente respectivamente.

La práctica mencionada ¿existe en el banco? *

- ☐ Si
- ☐ No

ATRÁS

SIGUIENTE

Página 5 de 6

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Encuesta sobre balance vida trabajo

¡Muchas gracias por tu apoyo!

ATRÁS

ENVIAR

Página 6 de 6

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.



ANEXO H: GUÍA DE ENTREVISTA A ESPECIALISTAS DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESA ABC, SEDE CENTRAL SOBRE PRÁCTICAS BALANCE VIDA-TRABAJO

Fecha: _____ Hora: _____

Entrevistadora: _____

Entrevistado(a) (nombre, puesto): _____

Introducción

Nos encontramos desarrollando una investigación sobre prácticas de balance vida-trabajo importantes para jóvenes colaboradores de 18 a 35 años de la empresa ABC. Elegimos a la empresa como nuestro caso de estudio debido a su presencia dentro de los rankings de los mejores lugares para trabajar. Por ello, nos gustaría conocer cómo gestionan a este grupo etario de jóvenes. Los datos que recopilemos con esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos y si existe algún inconveniente podemos ocultar el nombre de la empresa o de la persona. Preguntar si puede permitir grabar la entrevista, ya que esto nos ayudaría muchísimo al analizar los datos.

Preguntas

Sección 1: Preguntas de segmentación del estudio (personal administrativo de 18 a 35 años)

1. ¿Qué se entiende por personal de la plana administrativa?
2. ¿Qué niveles de mando hay y qué puestos corresponden para ellos? (ejemplo: mando medio y bajo/ asistente, analista, jefe, coordinador)
3. ¿Cuáles son las características de este grupo etario en el banco?
4. ¿Cuáles son los principales intereses de este grupo etario?
5. ¿Cuántas personas en este rango etario hay y en qué sedes se encuentran?
6. Si tuvieras que elegir algunas de estas sedes comentadas ¿Cuál sería? ¿Por qué?
7. ¿Consideras importante a este grupo etario en el banco? ¿Por qué? ¿Qué beneficios trae trabajar con ellos?
8. ¿Existe algún fenómeno atípico con este grupo etario en específico? (ejemplo: mayor retención o rotación que el personal del banco)
9. ¿Cuál es el porcentaje de rotación de este grupo etario a nivel banco? ¿% en la sede?
10. ¿Cuál es el promedio de permanencia este grupo etario en el banco y puesto?

Sección 2: Situación de las prácticas balance vida-trabajo en el banco

1. ¿Qué definición tiene de balance vida-trabajo en el banco?
2. ¿Hay alguna estrategia organizacional para ello o solo se limita a prácticas?
3. ¿Cómo la empresa lo gestiona? ¿Hay algún área en específico del banco que lo gestione? (como puesto, como gerencia o una sola persona) ¿Cómo se comunica a los trabajadores?
4. ¿Qué respuesta perciben de este grupo respecto a estas prácticas?
5. ¿Han incluido el tema dentro de su código de conducta o reglamento interno?
6. ¿Qué recursos invierte la empresa en esta estrategia (Recursos humanos, S/., materiales)?
7. ¿Qué beneficios reciben en los trabajadores la aplicación de estas prácticas? (ejemplo más alegre en el trabajo, llegan más motivados)

8. ¿Cuáles son los beneficios que percibe la empresa por gestionar el balance vida-trabajo?
¿Y qué desventajas posee?
9. ¿Cómo describiría la gestión de prácticas de balance vida-trabajo en el sector bancario?
¿Qué retos presenta?
10. ¿Qué objetivos busca alcanzar el banco con las prácticas de balance vida-trabajo?

Sección 3: Delimitar exactamente cuáles posee el banco

A continuación, se presentará un listado de prácticas del instrumento NIMICA, marcar con una X la existentes en el banco.

Listado de prácticas balance vida-trabajo para la instrumento NIMICA			
#	Categoría	Denominación de la práctica	Definición
1	Flexibilidad en el tiempo	Horario flexible de trabajo por resultados	Horario flexible de trabajo por resultados (no es necesario cumplir las 8 horas laborales por día)
2		Horario Flexible por motivo de educación superior	Flexibilidad de horarios para realizar estudios de educación superior.
3	Apoyo familiar	Permisos excepcionales	Permisos médicos a los trabajadores para acompañar la atención en salud de sus hijos u otros dependientes o para presentaciones escolares, cumpleaños, etc; (puede ser entregado bajo la modalidad de cuponeras anuales)
4		Actividades recreativas para hijos en vacaciones escolares	Actividades recreativas o de formación en las épocas de vacaciones escolares para los hijos de los trabajadores.
5	Información	Asesoramiento personal	Talleres y seminarios de desarrollo de habilidades blandas y asesoramiento para solucionar problemas individuales (personales, financieros, familia, estrés, matrimonio, etc.)
6		Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar	Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida y trabajo. Por ejemplo: Cursos de padres y educación de los hijos, manejo de conflictos trabajo-familia, gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión conflictos.
7	Apoyo profesional	Asesoramiento profesional	Mentoría profesional para desarrollar el potencial de ejecutivos en términos organizativos y laborales
8	Beneficios corporativos y extrasociales	Beneficios corporativos	Beneficios corporativos en subvención o descuento para cursos de extensión o educación superior, alimentos, club social, biblioteca, premios de antigüedad, playa de estacionamiento gratuito, gimnasio, viajes, ropa, taxi, tasa preferencial para préstamos y deporte. *Algunos beneficios en específicos pueden ir cambiando de acuerdo la entidad
9	Salud	Cobertura de la EPS por parte de la empresa	La empresa ofrece cobertura parcial o total del EPS en favor del trabajador.
10		Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador	Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador antes de cumplir 4 años laborando en la misma empresa. *Según el DL 688, al cumplir 4 años en la misma empresa el empleador debe asegurar al trabajador con un seguro vida que cubre hasta 8 o 16 veces su sueldo en caso muera de manera natural o muera en caso de

Listado de prácticas balance vida-trabajo para la instrumento NIMICA			
#	Categoría	Denominación de la práctica	Definición
			accidente respectivamente.

Luego de revisar la lista de prácticas, continuamos con las siguientes preguntas

1. ¿Existe algún documento interno al respecto?
2. ¿De qué forma comunican estos beneficios? ¿Cada cuánto lo hacen?
3. ¿Cómo responden este grupo etario a estas comunicaciones? Por ejemplo, ¿contestan los correos o se comunican al respecto para ello?

Cierre

Se le agradece por la entrevista brindada.



ANEXO I: TABLAS CRUZADAS DE LA EXISTENCIA DE LAS PRÁCTICAS BALANCE VIDA-TRABAJO Y LAS DETERMINANTES

Tabla cruzada de la existencia de las prácticas balance vida-trabajo del NIMICA y determinante "género", "edad", "Antigüedad en la empresa"							
Existencia de las práctica NIMICA	Sí/No	Género		Edad		Antigüedad en la empresa	
		Femenino	Masculino	18-27	28-35	De 1 a 3 años	De 3 años a más
Horario flexible por resultados	Sí	45	45	27	63	34	56
	No	32	26	17	41	23	35
Horario flexible por estudio de posgrado	Sí	51	53	31	73	42	62
	No	26	18	13	31	15	29
Permisos excepcionales	Sí	72	68	40	100	53	87
	No	5	3	4	4	4	4
Actividades recreativas vacacionales para hijos	Sí	40	46	25	61	35	51
	No	37	25	19	43	22	40
Talleres de habilidades blandas	Sí	49	54	28	75	33	70
	No	28	17	16	29	24	21
Talleres de balance vida-trabajo	Sí	31	41	18	54	26	46
	No	46	30	26	50	31	45
Asesoramiento,mentoría profesional	Sí	27	22	10	39	14	35
	No	50	49	34	65	43	56
Beneficios corporativos	Sí	61	58	33	86	45	74
	No	16	13	11	18	12	17
Pago de cobertura EPS	Sí	74	66	40	100	55	85
	No	3	5	4	4	2	6
Afiliación anticipada de seguro de vida	Sí	49	52	27	74	38	63
	No	28	19	17	30	19	28

Tabla cruzada de la existencia de las prácticas balance vida-trabajo del NIMICA y determinante "género", "edad", "Antigüedad en la empresa"							
Existencia de las práctica NIMICA	Sí/No	Número de hijos			Nivel de puesto		
		No tengo hijos	Tengo un hijo	Tengo de 2 a más	Asistente	Analista/Ejecutivo	Directivos
Horario flexible por resultados	Sí	74	11	5	16	56	18
	No	47	7	4	12	36	10
Horario flexible por estudio de posgrado	Sí	88	9	7	20	65	19
	No	33	9	2	8	27	9
Permisos excepcionales	Sí	114	17	9	25	87	28
	No	7	1	0	3	5	0
Actividades recreativas vacacionales para hijos	Sí	74	8	4	20	52	14
	No	47	10	5	8	40	14
Talleres de habilidades blandas	Sí	83	14	6	22	61	20
	No	38	4	3	6	31	8
Talleres de balance vida-trabajo	Sí	62	6	4	12	49	11
	No	59	12	5	16	43	17
Asesoramiento,mentoria profesional	Sí	29	6	4	10	27	12
	No	82	12	5	18	65	16
Beneficios corporativos	Sí	96	14	9	26	72	21
	No	25	4	0	2	20	7
Pago de cobertura EPS	Sí	115	17	8	26	87	27
	No	6	1	1	2	5	1
Afiliación anticipada de seguro de vida	Sí	83	10	8	21	62	18
	No	38	8	1	7	30	10

ANEXO J: CHI CUADRADA DE LAS DETERMINANTES

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las relaciones entre las determinantes. Para ello, se utilizó la prueba no paramétrica “Chi cuadrada” la cual dio como resultado relaciones a un nivel de confianza el 95%. A partir se concluyó la interdependencia entre las determinantes

Chi cuadrada ⁹ entre las determinantes					
Determinantes/ determinantes	Edad	Género	Número de hijos	Antigüedad en la empresa	Nivel de puesto
Edad		0.57	0.337	0.092	0.012
Género			0.115	0.576	0.524
Número de hijos				0.111	0.008
Tiempo laborando					0
Nivel de puesto					

Relaciones significativas al 95% de confianza

Esta prueba parte del supuesto de la no existencia de relación entre las variables (hipótesis nula) y el investigador evalúa si es cierto o no (Hernández et al, 2014). Para evaluar la hipótesis, se necesita conocer el nivel de significancia (1 - nivel de confianza); y cuando el valor estadístico que arroja la prueba Chi cuadrada es menor al nivel de significancia, se puede concluir que sí existe una relación estadísticamente significativa. Por ejemplo, si se utiliza un nivel de confianza de 95%, el nivel de significancia resulta ser 0.05 (1 - 0.95), y todas las correlaciones que resulten ser menores a 0.05 serán consideradas como relaciones estadísticamente significativas.

ANEXO K: TABLA DE ANÁLISIS DE REGRESIONES BINOMIALES

Tabla de análisis de regresiones binomiales																	
Variable dependiente (prácticas)	Variable independiente	Bondad de Ajuste			Tabla de clasificación	Variables Independientes											
		Ómnibus	R² de Nagelkerke	Hosmer-Lemeshow	Porcentaje de casos correctamente clasificados	Constante			Perfil Promesas			Perfil Seniors			Perfil Directivos		
						B	Sig	Exp(B)	B	Sig	Exp(B)	B	Sig	Exp(B)	B	Sig	Exp(B)
Horario flexible por resultados	Perfil	0.089	4.40%	1.000	60.8%	-0.871	0.002	0.419	0.508	0.237	1.662		0.094		0.871	0.031	2.389
Horario flexible por estudio de posgrado	Perfil	0.463	1.50%	1.000	70.3%	-1.121	0.000	0.326	0.310	0.498	1.363		0.467		0.520	0.220	1.682
Permisos excepcionales	Perfil	0.031	13.30%	1.000	94.6%	-2.657	0.000	0.070	0.488	0.509	1.629		0.804		-18.546	0.997	0.000
Actividades recreativas vacacionales para hijos	Perfil	0.157	3.30%	1.000	58.1%	-0.718	0.008	0.488	0.564	0.181	1.757		0.163		0.718	0.071	2.050
Talleres de habilidades blandas	Perfil	0.020	7.30%	1.000	69.6%	-1.514	0.000	0.220	1.044	0.026	2.841		0.027		1.091	0.014	2.978
Talleres de balance vida-trabajo	Perfil	0.237	2.60%	1.000	56.1%	-0.231	0.371	0.794	0.701	0.094	2.015		0.243		0.314	0.418	1.369
Asesoramiento-mentoría profesional	Perfil	0.036	6.10%	1.000	66.9%	0.231	0.371	1.259	1.124	0.017	3.077		0.042		0.657	0.108	1.929
Beneficios corporativos	Perfil	0.434	1.80%	1.000	80.4%	-1.407	0.000	0.245	0.342	0.483	1.408		0.440		-0.361	0.488	0.697
Pago de cobertura EPS	Perfil	0.246	5.50%	1.000	94.6%	-2.962	0.000	0.052	0.793	0.318	2.210		0.286		-0.888	0.448	0.411
Afiliación anticipada de seguro de vida	Perfil	0.673	0.70%	1.000	68.2%	-0.951	0.001	0.386	0.371	0.398	1.449		0.675		0.258	0.538	1.294

■ Relaciones significativas al 95% de confianza

■ Aquellas columnas que han servido de base para realizar la comparación estadística

ANEXO L: TABLA DE ANÁLISIS DE REGRESIONES MULTINOMIALES

Tabla de análisis de regresiones multinomiales

Tabla de análisis de regresiones multinomiales																								
Dependiente (prácticas)	Prueba de verosimilitud		Bondad de Ajuste		Tabla de clasificación	Comparables	Variables Independientes																	
	Sig. perfil	Sig. existencia	Pearson	R ² Nagelkerke	Porcentaje de casos correctamente clasificados		Intersección			Perfil Promesas			Perfil Seniors			Perfil Directivos			Existencia = Si			Existencia = No		
							B	Sig.	Exp(B)	B	Sig.	Exp(B)	B	Sig.	Exp(B)	B	Sig.	Exp(B)	B	Sig.	Exp(B)	B	Sig.	Exp(B)
Horario flexible por resultados	0.515	0.694	0.894	3.80%	79.10%	ImP1(Nivel Imp 1)	-2.836	0.555		-0.126	0.933	0.881		0.761	0.569	2.140	0.989	0.423	2.688					
						ImP1(Nivel Imp 3)	1.751	0.000		-0.822	0.122	0.439		-0.421	0.435	0.656	0.176	0.690	1.192					
Horario flexible por estudio de posgrado	0.328	0.881	0.062	4.60%	78.40%	ImP2(Nivel Imp 1)	-0.949	0.288		-0.060	0.956	0.942		0.729	0.400	2.073	0.140	0.857	1.150					
						ImP2(Nivel Imp 3)	1.797	0.001		-0.113	0.857	0.893		-0.542	0.339	0.582	0.257	0.619	1.292					
Permisos excepcionales	0.027	0.833	0.449	10.00%	73.60%	ImP3(Nivel Imp 1)	0.098	0.941		-1.525	0.104	0.218		-21.151	-	6.522e-10	-0.424	0.751	0.654					
						ImP3(Nivel Imp 3)	1.511	0.100		-1.027	0.049	0.358		-0.576	0.266	0.562	0.278	0.757	1.321					
Actividades recreativas vacacionales para hijos	0.224	0.274	0.869	6.20%	50.00%	ImP4(Nivel Imp 1)	0.301	0.514		0.369	0.511	1.446		0.528	0.344	1.696	0.700	0.133	2.014					
						ImP4(Nivel Imp 3)	0.465	0.317		-0.686	0.261	0.504		-0.144	0.803	0.866	0.696	0.157	2.005					
Talleres de habilidades blandas	0.495	0.842	0.501	2.70%	50.70%	ImP5(Nivel Imp 1)	-1.383	0.009		0.620	0.243	1.858		0.650	0.204	1.915	0.266	0.567	1.304					
						ImP5(Nivel Imp 3)	-0.625	0.181		-0.368	0.477	0.692		-0.101	0.830	0.904	0.127	0.776	1.136					
Talleres de balance vida-trabajo	0.152	0.256	0.608	7.80%	49.30%	ImP6(Nivel Imp 1)	-1.114	0.016		1.245	0.036	3.474		0.687	0.206	1.987	-0.547	0.235	0.579					
						ImP6(Nivel Imp 3)	-0.185	0.598		0.913	0.058	2.493		0.079	0.859	1.082	-0.572	0.133	0.564					
Asesoramiento-mentoría profesional	0.082	0.521	0.162	0.08%	68.20%	ImP7(Nivel Imp 1)	-0.445	0.441		-20.817	-	0.000		-0.994	0.209	0.370	-0.081	0.911	0.923					
						ImP7(Nivel Imp 3)	1.332	0.000		-0.167	0.738	0.846		-0.293	0.529	0.746	-0.450	0.279	0.638					
Beneficios corporativos	0.704	0.007	0.138	10.50%	73.60%	ImP8(Nivel Imp 1)	0.168	0.821		-0.579	0.569	0.560		-1.434	0.239	0.238	-2.139	0.025	0.118					
						ImP8(Nivel Imp 3)	1.063	0.044		-0.111	0.832	0.895		-0.485	0.302	0.616	0.449	0.376	1.567					
Pago de cobertura EPS	0.353	0.179	0.971	10.10%	87.80%	ImP9(Nivel Imp 1)	-38.173	0.996		18.284	0.998	87221334.360		0.618	1.000	1.856	18.414	-	99301089.270					
						ImP9(Nivel Imp 3)	0.477	0.557		-0.098	0.871	2.135		0.758	0.287	2.135	1.534	0.055	4.636					
Afiliación anticipada de seguro de vida	0.001	0.54	0.292	16.40%	68.90%	ImP10(Nivel Imp 1)	0.202	0.755		-1.106	0.101	0.071		-2.646	0.022	0.071	0.232	0.712	1.261					
						ImP10(Nivel Imp 3)	1.502	0.003		-1.688	0.002	0.185		-0.503	0.354	0.605	0.486	0.272	1.625					

■ Relaciones significativas al 95% de confianza

■ Aquellas columnas que han servido de base para realizar la comparación estadística

ANEXO M: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Matriz de consistencia								
ObjetivosAnálisis de las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para los colaboradores de 18 a 35 años. Caso empresa ABC								
Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos	Actores del Instrumento	Variables	Subvariables	Elementos	Análisis
Objetivo general: Analizar las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para la conciliación entre la vida personal y laboral para los colaboradores 18 a 35 años. Caso: empresa ABC	¿Cuáles son las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para la conciliación entre la vida y el trabajo para los colaboradores 18 a 35 años de la empresa ABC?	<p>Enfoque: cuantitativo</p> <p>Alcance: descriptivo y correlacional</p> <p>Estrategia general: estudio de caso</p> <p>Herramientas de recolección: revisión de fuentes secundarias y encuesta</p> <p>Selección muestral: - Encuesta: muestreo probabilístico estratificado, 148 encuestas a colaboradores de 18 a 35 años en cargos administrativos (confianza 95% y 7% de margen de error)</p> <p>Validez de la encuesta: Juicio de expertos</p> <p>Fiabilidad de la encuesta: Alfa de Cronbach</p> <p>Técnicas de análisis de la información: estadística descriptiva y correlacional con el uso del SPSS</p> <p>Limitaciones: - Limitada fuente académica sobre el balance vida-trabajo. - Carencia de modelo metodológico de este tipo de estudio. - Ausencia de empresas que posean el balance vida-trabajo como estrategia organizacional, solo se limita a prácticas.</p>	- Revisión de fuentes secundarias - Encuesta	-	-	- Prácticas de balance vida-trabajo - Principales determinantes presentes en la investigación del tema	-	Análisis descriptivo y correlacional
1. Diseñar y adaptar un instrumento para medir la percepción de los colaboradores respecto a la existencia e importancia de las prácticas del balance vida-trabajo en el sector bancario peruano (NIMICA) a partir de la teoría y expertos relacionados	1. ¿Cómo medir la percepción de los colaboradores respecto a la existencia e importancia de las prácticas del balance vida-trabajo para el sector bancario peruano a partir de la teoría y expertos relacionados?	<p>1. A partir de cuatro fuentes teóricas, se realiza un listado de prácticas balance vida-trabajo.</p> <p>2. Luego, se realiza una primera clarificación con expertos académicos sobre las prácticas de balance vida-trabajo en el contexto peruano.</p> <p>3. Después, con los especialistas en Recursos humanos y del sector bancario se clarifican las prácticas para el sector bancario peruano.</p>	Revisión de fuentes secundarias	<p>1. IFREI Perú (Chinchilla y Las Heras, 2011)</p> <p>2. Conciliación de balance vida familia en 150 empresas españolas (Chinchilla, Poelmans y León, 2003)</p> <p>3. Guía de buenas prácticas de la conciliación de la</p>	Prácticas de balance vida-trabajo NIMICA existentes en la empresa ABC	<p>Prácticas NIMICA</p> <p>1. Horario flexible de trabajo por resultados</p> <p>2. Horario flexible por motivo de educación superior</p> <p>3. Permisos excepcionales</p> <p>4. Actividades recreativas para hijos en vacaciones escolares</p> <p>5. Asesoramiento</p>	Revisión documentaria	-

Matriz de consistencia								
ObjetivosAnálisis de las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para los colaboradores de 18 a 35 años. Caso empresa ABC								
Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos	Actores del Instrumento	Variables	Subvariables	Elementos	Análisis
		4. Finalmente, se obtiene un listado de prácticas llamado NIMICA que se encuentra contextualizado al sector bancario peruano 2018.		<p>vida personal, familiar y laboral en las empresas (Red Concilia, 2007)</p> <p>4. Guía de buenas prácticas en materia de conciliación de trabajo y la vida familiar y personal RES 048-2014 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014)</p>		<p>personal</p> <p>6. Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar</p> <p>7. Asesoramiento profesional</p> <p>8. Beneficios corporativos</p> <p>9. Cobertura de la EPS por parte de la empresa</p> <p>10. Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador</p>		
			<p>Cuestionario sobre balance vida-trabajo en el Perú en base a la literatura revisada</p>	<p>Expertos teóricos</p> <p>1. Juan Carlos Pacheco, colaborador encargado de ajustar herramienta IFREI Perú 2011</p> <p>2. Beatrice Avolio, directora del Centro de la Mujer en CENTRUM Católica y asesora de tesis de posgrado de balance vida-trabajo</p> <p>3. Irene Vera, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, PUCP.</p>			<p>(Presentar lista de prácticas balance vida-trabajo a partir de la literatura consultada)</p> <p>Desde su experiencia, ¿existe esta práctica en el contexto peruano? Considera la denominación y definición presentada en la lista. Asimismo, considerar que debe ser una práctica institucionalizada; es decir, no solo aplicada de forma casuística. De tener alguna acotación importante, por favor mencionarla.</p>	<p>Análisis I-CVI</p> <p>Este tipo de análisis permite eliminar prácticas de balance vida-trabajo del listado presentado a los especialistas bajo el criterio de si más del 50% de los entrevistados dice que no existe, no existe la práctica.</p>
			<p>Cuestionario sobre balance vida-trabajo en el Perú en base al consenso teórico</p>	<p>Especialistas en Recursos Humanos</p> <p>1. Carmen Heinman</p> <p>2. Ana María Beingolea</p> <p>Especialistas en el sector bancario</p> <p>3. Angeli Tuesta</p> <p>4. Diana Amaya</p> <p>5. Eduardo Segura</p>			<p>A continuación, se presenta una lista de prácticas balance vida-trabajo contextualizada al Perú</p> <p>Desde su experiencia,</p>	<p>Análisis I-CVI</p> <p>Este tipo de análisis permite eliminar prácticas de balance vida-trabajo del listado presentado a los especialistas bajo el criterio de si más del 50% de los entrevistados</p>

Matriz de consistencia								
ObjetivosAnálisis de las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para los colaboradores de 18 a 35 años. Caso empresa ABC								
Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos	Actores del Instrumento	Variables	Subvariables	Elementos	Análisis
				6. Ricardo Maldonado 7. Katherine Ramos			¿existe esta práctica en el sector bancario peruano? Para responder la pregunta, tomar en cuenta la denominación y definición presentada. Asimismo, considerar que debe ser una práctica institucionalizada; es decir, no solo aplicada de forma casuística.	dice que no existe, no existe la práctica.
2. Identificar las prácticas del balance vida-trabajo del NIMICA existentes en la empresa ABC desde la perspectiva de sus especialistas de Recursos Humanos	2. ¿Cuáles son las prácticas del balance vida-trabajo del NIMICA existentes en la empresa ABC según la perspectiva de sus especialistas de Recursos Humanos?	1. Se lleva un cuestionario para elegir las prácticas exsistentes en la empresa ABC marcando SI o NO	Cuestionario de consulta a especialistas de Recursos Humanos de la empresa ABC	Especialistas de Recursos Humanos del empresa ABC 1. Jefe de Experiencia del Colaborador del Área de Cultura y Desarrollo Organizacional de la empresa ABC 2. Subgerente del Área de Cultura y Desarrollo Organizacional de la empresa ABC	Prácticas del NIMICA existentes en la empresa ABC	1. Horario flexible por motivo de educación superior 2. Permisos excepcionales 3. Actividades recreativas para hijos en vacaciones escolares 4. Asesoramiento personal 5. Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar 6. Asesoramiento profesional 7. Beneficios corporativos 8. Cobertura de la EPS por parte de la empresa 9. Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador	Los especialistas de Recursos Humanos de la empresa ABC ¿Cuál de estas prácticas del listado NIMICA se realiza en la empresa ABC? Sí/No	-
3. Identificar y analizar la importancia de las prácticas NIMICA para la conciliación entre la vida personal y laboral; y su existencia en la empresa ABC según sus	3.¿Cuál es la importancia de las prácticas NIMICA para la conciliación entre la vida personal y laboral; y la existencia de éstas en la empresa ABC según sus	1. Se presenta el instrumento NIMICA a los colaboradores de 18 a 35 años en la empresa ABC para que identifiquen la importancia de las prácticas del balance vida-trabajo para su conciliación entre vida personal y laboral.	NIMICA	- Colaboradores de 18 a 35 años en la empresa ABC, sede central de Lima	Prácticas del balance vida-trabajo NIMICA	1. Horario flexible por motivo de educación superior 2. Permisos excepcionales 3. Actividades	Colaboradores de 18 a 35 años en la empresa ABC ¿Qué tan	Análisis descriptivo (SPSS 25)

Matriz de consistencia								
ObjetivosAnálisis de las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para los colaboradores de 18 a 35 años. Caso empresa ABC								
Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos	Actores del Instrumento	Variables	Subvariables	Elementos	Análisis
colaboradores de 18 a 35 años	colaboradores de 18 a 35 años?			- Cargos administrativos: Gerente, Subgerente, Jefe, Supervisor, Asistente, Asistente y Analista/ejecutivo - Sede de trabajo: empresa ABC, sede central de Lima		recreativas para hijos en vacaciones escolares 4. Asesoramiento personal 5. Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar 6. Asesoramiento profesional 7. Beneficios corporativos 8. Cobertura de la EPS por parte de la empresa 9. Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador	importante es para tu equilibrio vida personal y laboral "práctica X"? (Siendo 1 muy poco y 5 mucho)	
		2. Se presenta el instrumento NIMICA a los colaboradores de 18 a 35 años en la empresa ABC para que identifiquen la existencia de las prácticas del balance vida-trabajo en dicho banco.					Colaboradores de 18 a 35 años en la empresa ABC La práctica mencionada ¿existe en la empresa?	
4. Analizar la importancia y existencia de las prácticas del NIMICA para la conciliación entre la vida personal y laboral para los colaboradores de 18 a 35 años de la empresa ABC a partir de las determinantes presentes en las investigaciones	4. ¿Cómo varía la importancia y existencia de las prácticas del NIMICA para la conciliación entre la vida personal y laboral para los colaboradores de 18 a 35 años de la empresa ABC a partir de las determinantes presentes en las investigaciones?	Cuantitativo 1. Se analiza la importancia y existencia de las prácticas del NIMICA para los colaboradores de 18 a 35 años de la empresa ABC a partir de cada una de las determinantes	-	-	La valoración de las prácticas del NIMICA que contribuyen en la conciliación entre la vida laboral y personal según los colaboradores de 18 a 35 años de la empresa ABC.	Prácticas NIMICA 1. Horario flexible de trabajo por resultados 2. Horario flexible por motivo de educación superior 3. Permisos excepcionales 4. Actividades recreativas para hijos en vacaciones escolares 5. Asesoramiento personal 6. Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la conciliación de la vida laboral y familiar 7. Asesoramiento profesional 8. Beneficios corporativos 9. Cobertura de la EPS por parte de la empresa 10. Afiliación anticipada del seguro vida para el trabajador	- Femenino/Masculino - 18 a 25 años - 26 a 35 años - Ninguno - Uno - Más de uno - De 1 a 3 años - De 3 años a más	Análisis descriptivo y correlacional (SPSS 25)
						Principales determinantes	Género Edad	

Matriz de consistencia								
ObjetivosAnálisis de las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para los colaboradores de 18 a 35 años. Caso empresa ABC								
Objetivos	Preguntas	Metodología	Instrumentos	Actores del Instrumento	Variables	Subvariables	Elementos	Análisis
					presentantes en la investigacion del tema	Hijos		
						Antigüedad en la empresa		

